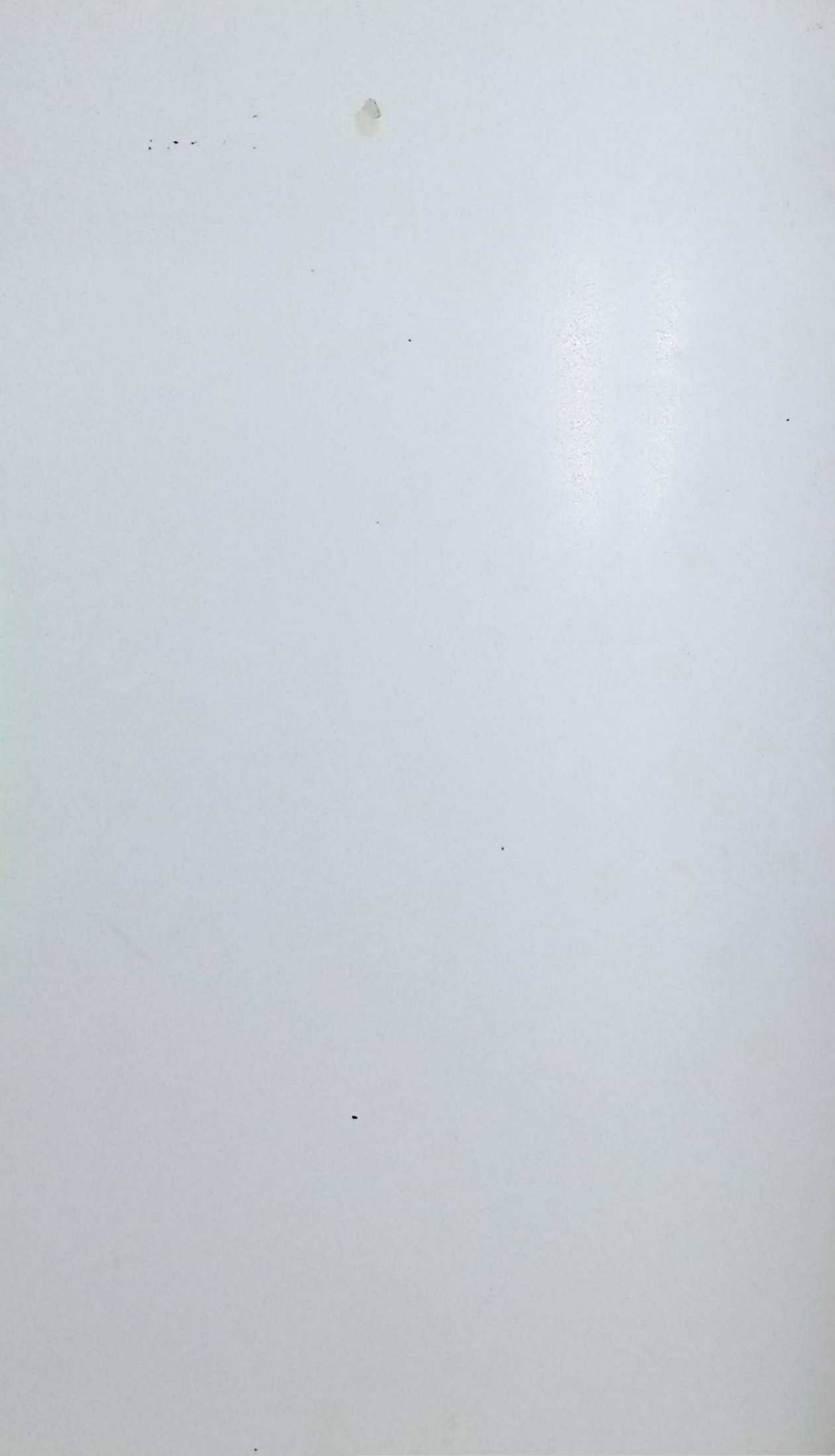
வெற்றிகரமான நிர்வாகியாக...

டாக்டர் **நல்லி குப்புசாமி செட்டியார்**

அனுபவக் குறிப்புகளின் தொகுப்பு



வெற்றிகரமான நிர்வாகியாக...

தொகுப்பு

டாக்டர் நல்லி குப்புசாமி செட்டியார்

கண்மணி கிரியேட்டிவ் வேவ்ஸ்,

1சி, புதிய கோபுர குடியிருப்பு

டர்ன்புல்ஸ் சாலை, சென்னை – 600 035.

வெற்றிகரமான நிர்வாகியாக...
டாக்டர் நல்லி குப்புசாமி செட்டியார்
Vetrikaramana Nirvagiyaga...
(Guidelines of Business Management Science)

வகை : தொழில் மேம்பாடு
முதற் பதிப்பு : 9, நவம்பர் 2002
இரண்டாம் பதிப்பு : 2005

பக்கங்கள் : 64
விலை : ரூ. 40
அட்டை அமைப்பு : ஜோதி

ஒளிஅச்சு : உதயபாஸ்கர் ☎ : 9840025997
அச்சகம் : மோனார்க் கிராபிக்
114, பெரியார் பாதை,
சென்னை — 600 094.
வெளியீடு : கண்மணி கிரியேட்டிவ் வேவ்ஸ்
1சி, புதிய கோபுர குடியிருப்பு
டர்ன்புல்ஸ் சாலை,
சென்னை - 600 035

பதிப்புரை

ஒரு கப்பல் திசை தடுமாறி அலைமோதுவதைத் தடுத்துக் கட்டுப்படுத்தி, விரும்பிய இலக்கை நோக்கிச் செலுத்துவதற்கு ஒரு சுக்கான் தேவை. அதுபோல, ஒரு தொழில் நிறுவனம்—வாணிக நிறுவனம்—ஒரு நோக்கமின்றித் தட்டுத் தடுமாறிச் செல்லாமல், வெற்றி இலக்கை நோக்கிச் செல்வதற்கு சீரான நிர்வாகம்—மேலாண்மை—வழிகாட்டுதல்—இன்றியமையாதது. அந்த நிர்வாகப் பொறுப்பில் இருக்கும் மேலாண் இயக்குநருக்கு என்னென்ன தகுதிகள், திறமைகள், மனப்போக்குகள், பண்புகள், தேர்ச்சித் திறன்கள் தேவை என்பதை 63 குறிப்புகளாக முறைபடத் தொகுத்து தனது 63—வது பிறந்த நாளையொட்டி வழங்குகிறார் டாக்டர் நல்லி குப்புசாமி செட்டியார். இந்த முயற்சி வரவேற்கத்தக்கதாகும்.

இந்நூலில் நிர்வாகம் பற்றிய முக்கிய அம்சங்கள் ஒவ்வொரு குறிப்பாக, ஒரே பக்கத்துக்குள் அடக்கி, இனிய, எளிய தமிழ் நடையில் தொகுக்கப்பட்டிருக்கிறது.

"நூறு வலிமை வாய்ந்த கரங்களைக் காட்டிலும் ஓர் அறிவுள்ள தலையே சிறந்தது" என்றார் அறிஞர் தாமஸ் ஃபுல்லர். இங்கு தலை என்பது தலைமையையே குறிக்கிறது. ஒரு தொழிற்சாலையாயினும் ஒரு வணிக நிறுவனமாயினும் அதன் சீரான நிர்வாகத்துக்கு வழிகாட்ட, அதன் தலைமைப் பொறுப்பில் திறமை வாய்ந்த ஒருவர் அமரவேண்டும் என்று குறிப்பு *(44)* கூறுகிறது.

ஒரு நிர்வாகி வேலைக்கு ஆட்களை எடுப்பதுடன் நின்றுவிடலாகாது. எடுத்த ஆட்களின் தகுதி, திறமையறிந்து, அவருக்கு உரிய பொறுப்பினைக் கொடுத்து அவரிடமிருந்து வேலை வாங்க வேண்டும் *(25)*. நிர்வாகி அதிகம் கற்றவராக இருந்தால் மட்டும் போதாது. தான் கற்றதை நடைமுறையில் செயற்படுத்தவும் அறிந்திருக்க வேண்டும் *(2)*.

“எந்த முயற்சியும் எடுக்காது இருப்பவர்களுக்கு கடவுளும் கைகொடுப்பதில்லை” என்று சோயாக்கிளிஸ் எதிர்மறையில் கூறினார். இதையே வள்ளுவர் நேர்மறையில் ‘‘ஆக்கம் அதர்வினாய்ச் செல்லும் அசைவிலா ஊக்கமுடையானுழை” என்று கூறினார். நிர்வாகியானவர் ஊக்கத்துடன் முயற்சி மேற்கொண்டால், அவருக்கு வெற்றிக்கனி கிட்டும் *(18)*.

“ஒரு மனிதன் கோபத்தினால் தூண்டப்பட்டு, செய்த செயல்களுக்காக அடிக்கடி வருந்த நேரிடுகிறது. ஒருவனுடைய நற்பண்புகளைக் கோபம் அழித்துவிடுகிறது. அதனால், கோபத்தைக் கைவிடு! என நீதி நூல்கள் வலியுறுத்துகின்றன. இந்தக் கோபம் ஒரு நிர்வாகிக்கு அறவே கூடாது என்பதை குறிப்பு *(47)* உணர்த்துகிறது.

“பொதுவாக மக்கள் தங்களின் தற்போதைய நிலைக்குத் தங்கள் சூழ்நிலையே காரணம் என்று குற்றஞ்சாட்டுகிறார்கள். இந்தச் சூழ்நிலை மயக்கத்தில் நம்பிக்கை வைக்கக்கூடாது. இந்த உலகில் முன்னேறும் மனிதர்கள் அனைவரும், தாங்கள் விரும்பும் சூழ்நிலைகளை தேடுகின்றார்கள். அந்தச் சூழ்நிலைகள் கிடைக்கவில்லையென்றால், அந்தச் சூழ்நிலைகளை அவர்களே உருவாக்குகிறார்கள்” என்று ஜார்ஜ் பெர்னார்ட்ஷா கூறினார்.

அவர் சொன்னதுபோல், சூழ்நிலைகளைக் குறை கூறிக்கொண்டு இருக்காமல், முயற்சிகளுக்கான சூழ்நிலைகளை உருவாக்குவது ஒரு நிர்வாகியின் கடமையாகும் *(26)*.

பலர் வேலை பார்க்கும் ஒரு நிறுவனத்தில் தலைமை அதிகாரி, எந்த ஒருவருக்கும் சாதகமாக ஒருதலைச் சார்பாக நடந்து கொள்ளாமல், தகுதி, திறமைகளை மதித்து எல்லோரையும் சமமாக பாவிக்க வேண்டும் *(63)*. பணியாளர்கள் தவறுகள் செய்வது இயல்பு. அவர்கள் செய்யும் தவறுகளை நயமாகச் சுட்டிக்காட்டி, அவர்களின் திறமைகளைப் பாராட்டி ஊக்கமளிப்பது நிர்வாகியின் முக்கியப் பணி *(20)*.

தான் கொண்ட கருத்திலேயே பிடிவாதமாக நின்று மாற்றுக் கருத்துக்களைப் புறக்கணிக்காமல், அந்தக் கருத்துக்களையும் கேட்டு மேலதிகாரி முடிவெடுக்க வேண்டும் *(14)*.

பணியாளர்களை ஒருவரோடொருவர் மோதவிடாமல், அவர்களிடையே ஒற்றுமை உணர்வை — குழு மனப் பான்மையை ஏற்படுத்திப் பணியில் ஈடுபடுத்துவது நிர்வாகியின் முக்கியக் கடமை *(40)*.

ஊழியர்களை அதிகாரத்தைப் பயன்படுத்தி அடக்கியொடுக்க நினைக்காமல், அவர்களின் மனக் குறைகளைப் பரிவுடன் கேட்டு, உரிய பரிகாரங்களை அளிக்கவேண்டும் *(16)*.

அனைத்துக்கும் மேலாக, எந்த ஊழியரும் தான் செய்யும் பணிக்குத் தக்க சன்மானத்தை—ஊக்குவிப்பை—எதிர்பார்ப்பது இயல்பு. இதனை உணர்ந்து, ஊழியர்களுக்கு ஊக்கமளிப்பதால் நிர்வாகி தக்க பலன் பெறுகிறார் *(20)*.

இவ்வாறு ஒரு நிர்வாகியின் அன்றாட நிர்வாகத்தில் பெரிதும் பயன்படக்கூடிய சீரிய—நடைமுறைக்கு உகந்த—பல குறிப்புகள் இந்தத் தொகுப்பில் இடம் பெற்றுள்ளன.

ஒவ்வொரு குறிப்பின் இறுதியிலும் அந்தக் குறிப்பில் கூறப்பட்டுள்ள மையப் பொருளுக்குப் பொருத்தமான குறள் வரிகள் அல்லது கவிஞர்களின் பாடல் வரிகள் சேர்க்கப்பட்டிருப்பது போற்றுதற்குரியது.

முன்னேற விழையும் நிர்வாகிகளுக்கு உறுதுணையாக அமையும் குறிப்புகள் அடங்கிய இந்த நூல், முன்னேற்றத்தில் ஆர்வங்கொண்ட நிர்வாகிகளுக்கு மட்டுமின்றி, அனைவருக்கும் பயன்படும் வகையில் அமையும் என்றும், இதனை எல்லோரும் ஏற்று வரவேற்பார்கள் என்றும் நம்புகிறோம்.

இந்நூல் சிறக்க உதவிய இரா.நடராஜன், ஓய்வுபெற்ற உதவி இயக்குநர், தமிழ் வளர்ச்சித் துறை அவர்களும், ந.ஆவுடையப்பன், துணை இயக்குநர், பொது நூலகத்துறை அவர்களும் மற்றும் எல்லாக் காலங்களிலும் உடனிருந்து உரிய ஆலோசனைகள் வழங்கிவரும் சென்னை தொலைக்காட்சி நிலைய முன்னாள் இயக்குநர் ஆ. நடராஜன் அவர்களும் இந்நூல் வெளிவர பெரிதும் உதவினார்கள். அவர்களின் அன்புக்கு நன்றி.

தலைமுறை தலைமுறையாக பட்டுநூல் தொழில் மட்டுமின்றி, அதன் சார்பு நிறுவனங்களிலும் ஈடுபட்டு சாதனைகள் நிகழ்த்தும் நல்லி குப்புசாமி செட்டியாரின் நிர்வாக அனுபவங்கள் உலகளாவியது. பணியாளர்களுக்கும், மற்றவர்களுக்கும் அவ்வப்போது அவர் சொல்லி வந்த நிர்வாகக் குறிப்புகளை, அவரின் 63—வது பிறந்த நாளில் வழங்க விரும்பி, அவரது குறிப்புகளைக் கேட்டோம். அவரும் கொடுத்தார். நல்லி குப்புசாமி செட்டியார் அவர்களுக்கு நன்றி!

— பாவை சந்திரன்

1

சீரான மனித உறவு

....எங்கிருந்து தொடங்குவது என்று நினைக்கிறீர்களா? விரும்பத்தக்கவகையில், கண்ணியமான முறையில், அன்பாதரவுடன் மற்றவர்களை நடத்தவேண்டும் என்ற ஆர்வத்துடன் — மனப்பான்மையுடன் தொடங்குங்கள்! மற்றவர்களிடமிருந்து மிக அதிகமாக எடுத்துக் கொள்பவர்கள்தான், மற்றவர்களுக்கு மிக அதிகமாக அள்ளிக் கொடுக்கிறார்கள். "வாழு! வாழவிடு" என்பது இதுதான். ஒருவரின் நல்லெண்ணமும், நல்ல நோக்கங்களும் அவரிடமே திரும்பி வந்து அவருக்கு நன்மைகளை விளைவிக்கின்றன. "தினை விதைத்தவன் தினை அறுப்பான்" என்ற பழமொழி உணர்த்துவதும் இதைத்தான். இதன் மறுதலைதான் "வினை விதைத்தவன் வினை அறுப்பான்!" என்பது. ஒரு முதலாளி கபடமாக நடந்து கொள்கிறார் — உள்ளொன்று வைத்துப் புறமொன்று பேசுகிறார் — என்றால், அதன் விளைவுகளை அவர் விரைவிலேயே சந்திப்பார். மக்களுடன் தொடர்பு கொள்ளும்போது நீங்கள் நாணயமாக — உள்ளார்ந்து — நடந்துகொள்ளவேண்டும்; ஐயத்துக்கிடங்கொடாமல், திறந்த மனதுடன் அணுகவேண்டும். ஒருவரின் கபட நாடகத்தை மக்கள் நொடிப்பொழுதில் கண்டு கொள்வார்கள்.

வள்ளுவர் கூறியது போல், (மேலாளர் போன்ற) உயர்ந்த பதவிகளில் இருந்தாலும், பண்பு இல்லாமல் நடந்து கொள்பவர்கள் உயர்ந்தவர்கள் அல்லர்; தாழ்ந்த பதவிகளில் இருந்தாலும் இழிவான செயல்களில் ஈடுபடாதவர்கள் உயர்ந்தோரேயாவர்:

மேலிருந்தும் மேலல்லார் மேலல்லர் கீழிருந்தும்
கீழல்லார் கீழல் லவர். (குறள்:973)

2

கற்க கசடற; நிற்க அதற்குத் தக

ஒருவர் உளவியலில் உயர்ந்த பட்டம் பெற்றவராக இருக்கலாம். மனித உறவுகள் குறித்து எத்தனையோ நூல்களைப் படித்திருக்கலாம்.

ஆனால், கற்றதை நடைமுறையில் செயற்படுத்தவில்லையென்றால், அந்தக் கல்வியினால் உண்மையில் ஒரு பயனுமில்லை. உங்களுக்கு என்ன தெரியும் என்பது முக்கியமன்று; நீங்கள் என்ன செய்கிறீர்கள் என்பதுதான் முக்கியம். இது மேற்போக்கில் எளிதாகத் தோன்றலாம். ஆனால், உண்மையில் இது ஒரு கடுமையான பிரச்சினையாகும். நம்மில் பெரும்பாலோர் நமது மூளையை எந்த அளவுக்குப் பயன்படுத்த வேண்டுமோ, அந்த அளவுக்குப் பயன்படுத்துவதில்லை. மக்களுடன் தொடர்பு கொள்ளுவதில் ஒரு சிறந்த நெறிமுறையைக் கண்டுபிடிக்கும் போதெல்லாம், அல்லது நிர்வாகம் தொடர்பான ஒரு சிறந்த உத்தியைப் படிக்கும்போதெல்லாம், அதனை அன்றாடப் பணியில் பயன்படுத்த முயலவேண்டும். இது எப்போதுமே பலனளிக்கும் என்று கூற முடியாது. ஆனால், எதையும் செய்யாமல் வாளா இருப்பதைவிட, எதையாவது செய்வது நலம். ஈட்டிய அறிவு எதுவும் நடைமுறையில் செயற்படுத்தப்படும்போதுதான் முழுநிறைவு பெறுகிறது. கத்தியைத் தீட்டத் தீட்டத்தான் கூர்மை வரும். எந்த உத்தியையும் நடைமுறையில் கையாளக் கையாளத்தான் அது முழுமை பெறும். செயல்முறைப் பயிற்சிகள் வாயிலாகத்தான் தேர்ச்சித் திறன்கள் வந்து சேர்கின்றன.

பிழை இல்லாதவற்றைத் தனது குறைகள் நீங்குமளவுக்குக் கற்றுக்கொள்ளவேண்டும். கற்றபிறகு, அதன்படி நடக்கவேண்டும். அதாவது, கற்றதை நடைமுறையில் செயற்படுத்தவேண்டும்.

கற்க கசடறக் கற்பவை கற்றபின்
நிற்க அதற்குத் தக. (குறள் : 391)

3
கவன ஈர்ப்பு

மனிதர்கள் அனைவருக்குமே ஒருவகை அங்கீகாரம் தேவை. அதாவது, ஒருவரை இனங்கண்டு, அவரது தகுதியினை உணர்ந்து, அத்தகுதியினை ஒப்புக்கொண்டு, அத்தகுதியை உரியவர்க்கும் — உலகுக்கும் — எடுத்துரைப்பதற்கு ஒருவர் வேண்டும். இது ஏன் என்பதற்கு எத்தனையோ காரணங்கள் கூறப்படுகின்றன. எது எவ்வாறாயினும், இது எல்லோரும் ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டிய முக்கியமான உண்மை என்பதில் ஐயமில்லை.

மக்களுடன் தொடர்புகொள்ளும்போது நற்பலன்கள் ஏற்படவேண்டுமானால், இந்த உண்மை உணரப்படவேண்டும். அதன்படி செயற்படவேண்டும். சிலர் மற்றவர்கள் கவனத்தை ஈர்ப்பதற்கு ஆசைப்படுவார்கள். அதற்கு ஏதாவதொரு முறையைக் கையாளுவார்கள். அவ்வாறு செய்யும்போது, வண்டியைக் குடைசாய்க்க நேர்ந்தாலும் அதைப்பற்றி அவர்கள் கவலைப்படுவதில்லை. காந்தியடிகள் தம் அறப்போர் வழி மூலம் உலகின் கவனத்தைக் கவர்ந்து உத்தமர் ஆனார். அந்த உத்தமரைக் கொன்றதன் மூலம் கோட்சே உலகின் கவனத்தை ஈர்த்தான். இத்தகைய அழிவு வழியில் கவனத்தைச் செலுத்தக்கூடாது; ஆக்க வழிதான் உத்தமமான வழி; வாழ்வில் மேன்மேலும் உயர்ந்திட வேண்டுமென விரும்புகிறவர்கள் தாம் செய்யும் நற்செயல்களால் மட்டுமே மற்றவர்களுக்குத் தம் தகுதியையும், திறமையையும் உணர்த்தவேண்டும். இழிவான செயல்கள் மூலம் பிறர் கவனத்தை ஈர்க்க முயலலாகாது.

ஓஒதல் வேண்டும் ஒளிமாழ்கும் செய்வினை
ஆஅதும் என்னு மவர். (குறள் :653)

4

பணியாளரிடம் இனியவை கூறுக

உங்களிடம் பணி புரியும் பணியாளர்களிடம் நீங்கள் அவ்வப்போது, இன்சொல் பேசி ஊக்கமளித்து வரவேண்டும். உங்கள் காரை அவ்வப்போது பழுது பார்த்துச் சீரான முறையில் பேணி வருகிறீர்கள். அதேபோன்று, உங்கள் தொழிலாளர்களுக்கும் — பணியாளர்களுக்கும் — உங்களுடைய கவனிப்பும் ஊக்கமொழிகளும் தேவை. நீங்கள் முகம் மலர்ந்து இனிமையாகப் பேசுவதைக் கேட்டு, அவர்கள் அதிக ஊக்கத்துடன் பணிகளில் ஈடுபடுவார்கள். இதனை நீங்கள் அடிக்கடி முறையாகச் செய்து வந்தால், அதனால் விளையும் பயன்கள் அளப்பரியன. அவர்கள் மிகுந்த உற்சாகத்துடன் பணி புரிவார்கள். உற்பத்தித் திறன் பெருகும். இதற்கான காரணத்தைத் துல்லியமாகக் கூறுவது கடினம். எனினும், இதுதான் உண்மை. பொதுவாக யாரும் தங்கள் மேலதிகாரிகளின் கவனத்தை ஈர்க்கவே விரும்புகிறார்கள்.

எனவே, ஒரு நிர்வாகி, கடந்த ஓரிரு மாதங்களில் தன்கீழ் பணியாற்றும் குழுவினர் ஒவ்வொருவரையும் தனித்தனியே சந்தித்துப் பேசி இருக்கிறோமோ என்ற கேள்வியைத் தனக்குத்தானே அவ்வப்போது கேட்டுக்கொள்ளவேண்டும். இது அவரது முக்கியப் பணிகளில் ஒன்றாக இருக்கவேண்டும். ஒவ்வொரு ஊழியரிடமும் அவர் கனிவான சொற்களைப் பேசவேண்டும். அவரது வாயிலிருந்து வரும் சொல் அன்பு கலந்ததாகவும், வஞ்சனையற்றதாகவும், வாய்மையுடையதாகவும் இருத்தல் வேண்டும். அந்த இனிய சொற்கள் நற்பலன்களைத் தரும். அவ்வாறு அவர் ஊழியர்களுடன் அன்பாகப் பேசத் தவறினால், தான் புறக்கணிக்கப்படுவதாக அந்த ஊழியர் கருதுவார். அதனால், மோசமான விளைவுகள் உண்டாகலாம். முறையான அன்பு மொழியும், அரவணைப்பும் எப்போதும் தேவை. அகம் குளிர்ந்து ஒன்றைக் கொடுப்பதைவிட, முகம் மலர்ந்து இனிமையாகப் பேசுவது உயர்ந்த பண்பாகும்.

அகனமர்ந்து ஈதலின் நன்றே முகனமர்ந்து
இன்சொலன் ஆகப் பெறின். (குறள் : 92)

5
சொந்த முத்திரை

உங்கள் ஊழியர்களை மகிழ்ச்சியோடும் மன நிறைவோடும் வைத்திருக்க வேண்டுமானால், உங்களுடைய சொந்த முத்திரையாகவுள்ள உத்திகள் மிக மிகத் தேவை. பொதுவாக, மனித உறவுகள் அனைத்திலுமே இந்தத் தனி உத்திகள் இன்றியமையாதவைதான். அண்மை ஆய்வுகள் மிக முக்கியமான உண்மைகளைப் புலப்படுத்தியுள்ளன. "நல்ல ஊதியம் அவசியம்தான். எனினும், அனைத்துக்கும் மேலாகத் தங்கள் பணிகளுக்கு உரிய பாராட்டுகளைப் பெறவே சராசரித் தொழிலாளர் வெகுவாக விரும்புகிறார்", என்பதுதான் இந்த ஆய்வுகள் உணர்த்தும் உண்மை.

பணம் முக்கியமானதுதான். ஆனால், ஓரளவுக்குமேல் பணம் ஒரு பொருட்டாக அமைவதில்லை. அப்போது பணியாளர்கள் சொந்த :ானநிறைவை விரும்புகிறார்கள். "தங்கள் சேவை முதலாளிக்குத் தேவை; தங்கள் சேவையை முதலாளிகள் விரும்புகிறார்கள்" என்ற உணர்வு

அவர்களுக்கு ஆக்கமும் ஊக்கமும் அளிக்கிறது. இந்த உணர்விலேயே அவர்கள் தங்களுக்குரிய கடமைகளைச் செய்வதில் சோர்வு காணாமல் முயற்சிகளை விடாமல் மேற்கொண்டு அதில் பெருமை கொள்கிறார்கள்.

தனது முயற்சிகள் கவனிக்கப்படவேண்டும். பாராட்டப்படவேண்டும் என விரும்புவது மனித இயல்பு. ஒருவர் ஒரு பணியைச் சிறப்பாகச் செய்து முடித்திருக்கிறார் என்றால், அதற்கு முதலாளியிடமிருந்து, "நன்றி! பாராட்டுக்கள்!" என்ற சொற்களை அவர் எதிர்பார்க்கிறார்; இந்தப் பாராட்டும் அவரிடம் இருந்து மனப்பூர்வமாக வரவேண்டும் என விழைகிறார்.

எனவே, ஒரு முதலாளி, ஒரு காரியத்தை ஒருவர் எப்படிச் செய்து முடிப்பார் என்பதை ஆராய்ந்து பார்த்து, அதன்பின் அந்தக் காரியத்தை அவரிடம் ஒப்படைப்பதைப் போலவே, அவர் அந்தக் காரியத்தைச் சிறப்பாகச் செய்து முடித்தவுடன் அவரைப் பாராட்டுவதில் தாராளம் காட்ட வேண்டும். உழைப்போர் உள்ளம் வாடாமல் இருக்கும் வரையில் முதலாளியின் செழிப்பும் வாடாமல் இருக்கும்.

நாடோறும் நாடுக மன்னன் வினைசெய்வான்
கோடாமை கோடா துலகு. (குறள் :520)

6
மனிதநேய அக்கறை

குறிக்கோள்களை அடைவதிலும், வினையாற்றலிலும் மட்டுமே கவனத்தைச் செலுத்தும் ஒரு நிர்வாகி, பொதுவாக, வினைபுரியும் மக்கள் மீது கவனம் செலுத்தும் ஒரு நிர்வாகியைவிட, அதிகம் சாதித்துவிடுவதில்லை என்பது ஒரு விசித்திரமான உண்மை. தன்னிடம் பணியாற்றும் தனி மனிதர்களிடம் தனி அக்கறை காட்டுகிற ஒரு முதலாளி. தன் பணியாளர்கள் உவகையுடன் மேலும் சிறப்பாகப் பணிபுரிவதற்கான ஒரு சூழலை உருவாக்குகிறார். நாம் ஒருவரை விரும்புகிறோமென்றால், அவருக்காகக் கடுமையாக உழைக்க நாம் தயாராக இருக்கிறோம். நம்முடைய நலனில் அக்கறை கொண்டவர்களை நாம் நேசிக்கிறோம். உங்களுக்காக உழைப்பவர்களிடம் நீங்கள் அக்கறை காட்டவில்லை

யென்றால், இனியேனும் ஒரு புதிய அத்தியாயத்தைத் தொடங்குங்கள்; அவர்களிடம் அக்கறை காட்டுங்கள்; அவர்களுடனான உங்களுடைய செயல் தொடர்புகளில் சிறந்த பலன்கள் விளைவதை நீங்கள் விரைவிலேயே உணர்வீர்கள்.

எடுத்துக்காட்டாக, பணி நேரத்தில் ஒரு பணியாளர் பாடிக்கொண்டே வேலை செய்கிறார் என்றால், அப்படிப் பாடுவதற்காக அவரைக் கடிந்து கொள்ளாதீர்கள். பாடுவது அவருக்கு உற்சாகமூட்டலாம்; அந்த உற்சாகத்தில் அவர் இன்னும் திறம்பட வேலை செய்யலாம். எனவே, பாடுகிற அந்த தொழிலாளரிடம், “பாலு நீ இவ்வளவு நன்றாகப் பாடுகிறாயே! எனக்கு இதுவரைத் தெரியாதே!” என்று பாராட்டுங்கள். அவர் மனம் குளிர்ந்து போவார்; முன்பைவிடத் திறமையாக வேலை செய்வார். எனவே, செயலாற்ற வல்லவனுக்குச் செயலூக்கமளிக்கும் இனிய மொழிகளைக் கூறி, ஒரு செயலைச் செய்து முடிக்கும்படி செய்யும் திறன், ஒரு நிர்வாகிக்கு இன்றியமையாது தேவை.

செய்வானை நாடி வினைநாடிக் காலத்தோடு
எய்த உணர்ந்து செயல். (குறள் : 516)

7

சொந்தக் கவனம்

ஒவ்வொருவரும் தன் உயர் அதிகாரியிடமிருந்து விரும்புவது நேரடி கவனிப்பு. தங்களுடைய விருப்பார்வங்களிலும், அச்சங்களிலும், விரக்திகளிலும், அக்கறை காட்டும் ஒரு நிர்வாகியிடம் பணியாற்றவே எவரும் விரும்புகின்றனர். அவர்களின் சொந்தத் தேவைகளிலும், விருப்பங்களிலும் நேரடி அக்கறை காட்டுவது மிக மிக முக்கியமாகும். நீங்கள் எவ்வளவுதான் வேலை சுமையுடன் இருந்தாலும், இதில் அசட்டையாக இருக்கலாகாது. உங்களிடம் பணிபுரிபவர்களுடன் நட்பாகப் பேசி எவ்வளவு நாளாகிறது என்பதை எண்ணிப்பாருங்கள். அவர்களுடைய சொந்த விவகாரங்களையும், பிரச்சினைகளையும் நீங்கள் எந்த அளவுக்கு அறிந்து கொண்டிருக்கிறீர்கள்? அவர்கள் உங்களிடம் மனம் திறந்து பேசுவதற்கு, அவர்களுக்கு நீங்கள் வாய்ப்பளித்து எவ்வளவு நாளாகிறது? இதையெல்லாம் சிந்தித்துப் பாருங்கள்!.

ஒரு தொழிலாளிக்கு அல்லது அவரது குடும்ப உறுப்பினருக்கு பிறந்தநாள் அல்லது திருமணம் வருகிறது என்று வைத்துக்கொள்வோம், உங்கள் வேலையைச் சற்றே ஒதுக்கி வைத்துவிட்டு, கொஞ்சநேரம் எடுத்துக்கொண்டு அந்த விழாவுக்குச் சென்று வாருங்கள். பிறந்தநாள் காண்பவருக்கு, அல்லது மணமக்களுக்கு சிறு பரிசு கொடுத்துவிட்டு வாருங்கள். தன் மீது அக்கறை கொண்டு, தன் முதலாளி அந்த விழாவுக்கு வந்திருப்பது கண்டு, அந்தத் தொழிலாளி மட்டற்ற மகிழ்ச்சி கொள்வார். முதலாளியிடம் அவருக்கு மதிப்பும், மரியாதையும் அதிகரிக்கும். முதலாளிக்காக அதிகம் உழைக்க வேண்டும் என்ற ஆர்வம் அவருக்கு உண்டாகும்.

இவ்வாறு கொடுக்கும் இயல்பும், வாஞ்சைமிகு சொல்லும் உடையவனை (முதலாளியை) அடுத்தடுத்து சுற்றத்தார் (தொழிலாளர்கள்) அன்புடன் சூழ்ந்துகொண்டே இருப்பார்கள்.

கொடுத்தலும் இன்சொல்லும் ஆற்றின் அடுக்கிய
சுற்றத்தாற் சுற்றப்படும். (குறள் : 525)

8

உற்றாருடன் நெருக்கம் தேவை

நீங்கள் உங்கள் குழுமத்தினருடன் எவ்வளவு நெருக்கமாக இருக்க வேண்டுமோ அவ்வளவு நெருக்கமாக இருக்கிறீர்களா? அவர்கள் என்ன நினைக்கிறார்கள்? என்ன உணர்கிறார்கள்? இதையெல்லாம் அறிந்திருக்கிறீ ர்களா? உங்கள் வேலை சுமை காரணமாக, அவர்களுடன் உங்கள் தொடர்பு அறுந்து போய் விட்டதா? ஏராளமான நிர்வாகிகளுக்கு இவ்வாறுதான் நிகழ்கிறது, எப்போது, எப்படி, ஏன் இப்படி நிகழ்ந்தது என்பதை அவர்கள் அறியாமலே இவ்வாறு நிகழ்கிறது. இதை அவர்கள் உணர்ந்து கொள்வதற்கு முன்பாகவே அவர்களுக்கும், அவர்கள் மேற்பார்வையிடும் ஆட்களுக்குமிடையே ஒரு தடைச்சுவர் எழுந்து விடுகிறது. இவ்வாறு நிகழாமல் எச்சரிக்கையாக இருக்க வேண்டும். ஏனென்றால், இந்தக் குழுமத்தினர்தான்— சுற்றத்தார்தான் — இந்த மக்கள்தான் — உங்களுடைய மிக முக்கியமான சொத்து. இவர்களுடன் உங்கள் தொடர்பு துண்டிக்கப்படுமானால் அதனை உங்களால் தாங்கிக்கொள்ள முடியாது.

எந்த நிலைமையிலும் அன்பு குறையாத சுற்றத்தார் அல்லது ஒரு குழு ஒருவருக்குக் கிடைத்தால், அது அவருக்கு ஆக்கமும் வளர்ச்சியும் அளிக்கக்கூடியதாக அமையும். இத்தகைய உற்றாருடன் சூழ இருப்போருடன் அன்பு கலந்து மகிழ்ந்து பழகுபவர் வாழ்க்கை பயன்தரும் மரமாக அமையும். தன் இனத்தார், அன்புடன் தன்னைச் சூழ்ந்து நிற்க, வாழும் வாழ்க்கையே ஒருவர் பெற்ற செல்வத்தினால் கிடைத்திடும் பயனாகும்.

சுற்றத்தாற் சுற்றப் படவொழுகல் செல்வந்தான்
பெற்றத்தாற் பெற்ற பயன். (குறள்: 524)

9

எல்லோரும் நண்பர்களே!

“நண்பர்களைப் பெற வேண்டுமா? நட்புணர்வுடன் நடந்து கொள்ளுங்கள்!” இது ஒரு முதுமொழி. “ஒரு நல்ல நண்பனை அடைவதற்கு நீ ஒரு நல்ல நண்பனாக நடந்து கொள்” என்றார் எமர்சன். உங்களுக்காகப் பணிபுரிபவர்களை உங்கள் நண்பர்களாக நடத்தினால், அவர்களும் உங்களிடம் நட்புடன் நடந்து கொள்வார்கள்; உங்களுக்காக நிறைய வேலை செய்வார்கள். மக்களுடன் பழகும்போது, நட்புணர்வைவிட அதிகப் பலன்களை விளைவிப்பது வேறெதுவும் இருக்க முடியாது. ஒரு நண்பன் என்பவன் நீங்கள் நேசிக்கும் ஒருவன். யாருக்கு முன்னால் உங்கள் எண்ணங்களை நீங்கள் வெளிப்படையாகச் சொல்ல முடியுமோ அவரே உங்கள் உற்ற நண்பர். யாருடைய உணர்வுகளை நீங்கள் மதித்துப் போற்றுகிறீர்களோ அவரே உங்கள் ஆருயிர் நண்பர். எல்லோரையும் நண்பர்களாகவே பாவியுங்கள்; நீங்கள் சிறந்த பலன்களைப் பெறுவீர்கள். ஒரு முதலாளி எவரேனுமொருவரை விரும்பவில்லையென்றால் அல்லது அவருடைய உணர்வுகளுக்குப் போதிய மதிப்புக் கொடுக்கவில்லை யென்றால், அதுவே அவர் பெரும்பாலும் தவறுகள் செய்வதற்கு காரணமாக அமைகிறது. உங்களுடைய மிகச்சிறந்த நண்பர் ஒரு தவறு செய்கிறார்கள் என்றால், அந்தத் தவறு எவ்வாறு நிகழ்ந்தது என்று கேட்கும் முதல் ஆள் நீங்களாகத்தான் இருக்கவேண்டும். அதன்பின் அவர் செய்த தவறுக்கு உங்கள் ஏமாற்றத்தைத் தெரிவியுங்கள். இத்தகைய தவறை அவர்

செய்ததற்காக உங்களுடைய வியப்பை உணர்த்துங்கள். அவரிடம் சத்தம் போடாதீர்கள். எல்லோரையும் ஒரே மாதிரியாக — நண்பர்களாக ஏன் நடத்தக் கூடாது என்று அவருக்கு எடுத்துக் கூறுங்கள்.

நட்பு என்பது சிரித்து மகிழ்வது மட்டுமன்று; நண்பர்கள் நல்வழி தவறிச் செல்லும்போது அவர்களை இடித்துரைத்துத் திருத்துவதும் நட்பாகும்.

நகுதற் பொருட்டன்று நட்டல் மிகுதிக்கண்
மேற்சென்று இடித்தற் பொருட்டு. (குறள் : 784)

10

பெயர்ச் சொல்லி அழையுங்கள்

எவரேனும் உங்கள் பெயரை மறந்துவி ட்டு உங்களை "ஏய்!" என்று அழைக்கிறார்கள் என்றால், உங்கள் உணர்வு எப்படி இருக்கும்? உங்களை பெயர்ச் சொல்லிக் கூப்பிடாமல் இப்படி ஆடு மாட்டை அதட்டுவது போல் "ஏய்!" என்கிறாரே என்று மனம் புழுங்குவீர்கள் அல்லவா? உங்கள் பெயரை நினைவில் வைத்துக்கொண்டு உங்களைப் பெயர்ச் சொல்லி அழைக்கும் அளவிற்கு நீங்கள் முக்கியமானவராகத் தோன்றவில்லை. இது மிகவும் தவறான பழக்கமாகும். நீங்கள் பெயர்களை நினைவில் வைத்துக்கொள்ளவேண்டும்; பெயர்ச் சொல்லியே யாரையும் அழைக்கவேண்டும். பெயர்ச் சொல்லி அழைக்கும்போதுதான் நீங்கள் மற்றவர்களை மதிப்பதாகக் கொள்ளப்படும். மற்றவர்களும் உங்களை மதிப்பார்கள்; உங்களிடம் அன்பு கொள்வார்கள். பெயர்ச் சொல்லி அழைக்கும்போது, நீங்கள் உண்மையில் மற்றவர்களிடம் அக்கறை கொண்டிருக்கிறீர்கள் என கருதப்படும். ஒருவரின் பெயர் "மண்ணாங்கட்டி" என்று இருக்கலாம். இருந்தாலும், அந்தப் பெயரால் தன்னை மற்றவர்கள் அழைப்பதையே அவர் விரும்புவார். அவரைப் பொறுத்தவரை "மண்ணாங்கட்டி" என்று அவரது பெயர்தான் இந்த மண்ணுலகில் அவருக்கு மிகவும் இனிமையான இசை; அவரது மொழியில் அவர் விரும்பும் மிக முக்கியமான சொல் அவர் பெயர்தான்! எனவே,

பலருக்கு மத்தியில் இருக்கும் ஒரு தொழிலாளியை அவர் பெயர்ச் சொல்லி ஒரு நிர்வாகி அழைக்கிறார் என்றால், அந்தத் தொழிலாளி நெகிழ்ந்து போகிறார். தன் பெயரை நினைவில் வைத்திருக்கும் முதலாளி, அந்தத் தொழிலாளியின் மதிப்பில் உயர்ந்துவிடுகிறார் !.

11

சோம்பேறிகள் எச்சரிக்கை !

சிலர் வேலை நேரத்தில் அங்குமிங்கும் சுற்றித் திரிவார்கள். இருக்கையில் அமராமல், மற்றப் பணியாளர்களிடம் சென்று அரட்டை அடித்துக்கொண்டு, அவர்களையும் வேலை செய்ய விடாமல் தடுப்பார்கள். இருக்கையில் அமர்ந்தாலும் சோர்ந்து, சோம்பி வழிவார்கள். மந்தகதியில் அசட்டையாகச் செயல்படுவார்கள். அக்கறையும், கவனமும் இல்லாமல் தப்பும் தவறுமாகப் பணிகளைச் செய்வார்கள். இத்தகையவர்களைக் கழுகுக் கண்களுடன் உன்னிப்பாகக் கண்காணித்து வரவேண்டும். இத்தகைய ஒருசிலர் இருப்பது, நிறுவனத்தையே ஒட்டுமொத்தமாக அழித்துவிடும். இவர்கள் இதேபோன்று செயல்படுவதற்கு அனுமதித்தால், நிச்சயமாக மற்றவர்களும் இவர்களைப் பின்பற்ற முயல்வார்கள். இத்தகையச் சோம்பேறிகள், நன்கு பணிபுரியுமாறு பார்த்துக் கொள்ளவேண்டும். இவர்களைச் சிறந்த பணியாளர்களாக உங்களால் மாற்ற முடியவில்லையென்றால், உங்கள் துறையிலாவது இவர்கள் சோம்பிக் கிடக்க முடியாத கடினமான சூழ்நிலையை உருவாக்குங்கள்; வேலை செய்யாமல் இருக்க முடியாது என்ற நிலையை ஏற்படுத்துங்கள். இது வெறுப்பூட்டும் ஒரு பணிதான். இருந்தாலும், நிறுவனத்தின் நலன் கருதி இதைச் செய்தாக வேண்டும். இந்தச் சோம்பேறிகள் மீது, நீங்கள் கவனம் செலுத்தாமல் விட்டுவிட்டால், அவர்கள் இடையறாத மனக்கசப்பிற்கும் தொல்லைக்கும் ஊற்றுக் கண்களாகி விடுவார்கள். ஒவ்வொருவரும் சோம்பேறியாகி விடுவதற்கு இது ஒரு தொடக்கமாகிவிடும்.

சோம்பேறித்தனமானவர்களின் வாழ்வில் குற்றங்களும் பெருகிவரும். இவர்களால், நிறுவனத்தின் பெருமையும் சீரழிந்து போய்விடும். காலம்

தாழ்த்துதல், மறதி, சோம்பல், அளவுக்குற மீறிய தூக்கம் ஆகியவை கெடுகின்ற ஒருவர் விரும்பியேறும் தோணிகளாகிவிடும். தகுதியுடையவரின் அன்புக்குப் பாத்திரமானவராக இருப்பினும், சோம்பலுடையவர்கள் பெருமை என்னும் பயனை அடைவதென்பது அரிதாகும்.

படியுடையார் பற்றமைந்தக் கண்ணும் மடியுடையார்
மாண்பயன் எய்தல் அரிது. (குறள் : 606)

12

கருணைமிகு விற்பனையாளர்

உங்களைப் போன்ற நிர்வாகியின் முக்கியமான பணிகளில் ஒன்று விற்பனை செய்தல் ஆகும். எனினும், பெரும்பாலான சமயங்களில் அவர் பொருள்களை நேரடியாக விற்பனை செய்வதில்லை. அவர் விற்பனை செய்வது ஒரு கோட்பாடு ஆகும். அவர் விற்பனை செய்யும் கோட்பாடுகள், துப்புரவு, பாதுகாப்பு, காலந்தவறாமை, உயர்தரம், சிறந்த உற்பத்தித் திறன், கூட்டுறவு ஆகியன. ஒரு மேற்பார்வையாளர் நாள்தோறும், ஆண்டுதோறும் விற்பனை செய்யவேண்டியது இந்தக் கோட்பாடுகளைத்தான். தான் விரும்புவதை மக்கள் செய்யவேண்டும் என நீங்கள் விரும்பினால், நீங்கள் இந்த விற்பனையைச் செய்தாகவேண்டும். அப்போதுதான், நீங்கள் விரும்பும் காரியங்களை அவர்கள் விரைவாகவும் சிறப்பாகவும் செய்து முடிப்பார்கள். நீங்கள் மக்களுடன் செயல்தொடர்பு கொள்ளும்போது, உங்களை நீங்கள் ஒரு விற்பனையாளராகக் கருதிக்கொள்ளவேண்டும். ஏனென்றால், ஆக்க முறையான கோட்பாடுகளையும் மனப் போக்குகளையும், விற்பனை செய்வதும் அவற்றை மக்கள் ஏற்றுக்கொள்ளும்படி செய்வதும் ஒரு விற்பனையாளரின் கடமை. கோட்பாடுகளை நீங்கள் விற்பனை செய்யும்போது, அக்கோட்பாடுகளை மற்றவர்களின் கண்ணோட்டத்தில் சிந்தித்துப் பார்க்கவேண்டும். அதனால் அவருக்கு என்ன பயன், அதிலிருந்து அவர் பெறுவது என்ன, அதனால் நிறுவனத்திற்கு என்னென்ன பலன் உண்டாகும் என்றெல்லாம் எண்ணிப் பார்க்கவேண்டும். இவ்வாறு, தான் விற்பனை செய்யும் கோட்பாடு,

அதனை வாங்குகின்ற பொதுமக்களுக்கு என்ன பயன் விளைவிக்கும் என்னும் கருணைக் கண்ணோட்டத்துடன் செயற்படும் ஒரு நிர்வாகி தன் நிறுவனத்திற்குப் பெருமை சேர்க்கிறார்.

கண்ணோட்டம் என்னும் கழிபெருங் காரிகை
உண்மையான் உண்டு இவ்வுலகு. (குறள் : 571)

13

தன் குற்றம் களைந்திடுக !

உலகில் தவறு செய்யாதவர்கள் உண்டா? முற்றும் துறந்த முனிவர்களும், மகான்களும்கூட தவறு செய்திருக்கிறார்கள். விசுவாமித்திரர்கூட கோபம் என்னும் குன்றேறி நின்று தவறு செய்திருக்கிறார். காந்தி மகான் தான் செய்த தவறுகளைத் தமது "சத்திய சோதனை" என்ற சுயசரிதையில் சுட்டிக் காட்டியிருக்கிறார். தவறுகள் செய்வது மனித இயல்பு. நாம் எல்லோரும் தவறுகள் செய்கிறோம். கிழிந்த ஆடையை நீங்கள் அணியாதபோதும், அல்லது உங்கள் தலைமுடி பரட்டைத் தலையாக இல்லாதபோதும்கூட, நீங்கள் தவறுகளே செய்வதில்லை என்று தம்பட்டமடித்துக்கொள்ள முடியாது. ஏனென்றால், தெரிந்தோ தெரியாமலோ எல்லோரும் தவறு செய்கிறோம். தன்னைத் தானே விமர்சனம் செய்துகொள்வதை நிறுத்திக் கொள்பவன் தன் வளர்ச்சியையே தடுத்து நிறுத்திவிடுகிறான். எந்த மனிதனும் மனித உறவுகளில் இணையற்ற வித்தகனாக இருப்பதில்லை. எந்தக் காரியத்தையும் மற்றவர்களைவிடத் தான் சிறப்பாகச் செய்துவிட முடியும் என்று தற்பெருமை பேச இயலாது. நீங்கள் எவ்வளவுதான் திறமையான முதலாளியாக இருந்தாலும், உங்களிடம் வேலைபார்க்கும் எவரேனும் ஒருவர் ஏதேனும் ஒரு குறை கூறக்கூடும்.

உங்களுக்குத் தெரியாமலேயே உங்களிடம் உள்ள குற்றம் குறைகளை அவர்கள் சுட்டிக்காட்டக்கூடும். அவ்வாறு அவர்கள் சுட்டிக்காட்டும்போது அவர்கள் மீது கோபம் கொள்ளாமல், அந்தக் குற்றம் குறைகள் உண்மை எனக் கொண்டால், அவற்றைப் போக்கிக்கொள்ள முயலவேண்டும். நாம் ஒவ்வொருவருமே நம் குற்றங்களைக் களைந்து நம்மை மேம்படுத்திக்கொள்ள

முடியும். முதலில் தனக்குள்ள குறையை நீக்கிக்கொண்டு, அதன்பின் பிறர் குறையைக் கண்டு சொல்லும் தலைவனுக்கு எந்தக் குறையும் நேர்வதில்லை.

தன்குற்றம் நீக்கிப் பிறர்குற்றம் காண்கிற்பின்
என்குற்றம் ஆகும் இறைக்கு. (குறள் : 436)

14

மாற்றுக் கருத்துக்களைக் கேட்க!

ஒரு கருத்து உங்களுக்கு உடன்பாடானதாக இல்லையென்றால், அதுபற்றி எதுவும் கூறாதீர்கள். வாய்மூடி மௌனியாக இருந்துவிடுங்கள். பல சமயங்களில் மற்றவர்கள் நீங்கள் பேசும்போது குறுக்கிட்டு, உங்கள் கருத்தைத் தாங்கள் ஒப்புக்கொள்ளவில்லை என்று கூறுவதைக் கேட்டு, நீங்கள் அதிசயப்படுகிறீர்கள் அல்லவா? அவர்கள் ஒரு கருத்தினைக் குறைகூற முனைகிறார்கள். கருத்துக்களும், ஆலோசனைகளும் இளந்தளிர்கள் போன்றவை. அவற்றை நீங்கள் காலால் மிதித்தால், அவை மீண்டும் வளராது. அவற்றைப் பரிவோடு பேணி வளர்க்கவேண்டும். அக்கருத்துக்களைக் கவனமாகச் செவிமடுத்துக் கேட்கவேண்டும். அடுத்தமுறை, நீங்கள் ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய ஒரு கருத்து உங்களுக்குக் கிடைக்கும். நூல்களைக் கற்காவிட்டாலும் கூட அவற்றைக் கற்றவரிடம் கேட்டுத் தெரிந்துகொண்டால், அது நடை தளர்ந்தவனுக்கு உதவிடும் ஊன்றுகோல்போலத் துணையாக அமையும். வழுக்கு நிலத்தில் நடப்பதற்கு ஊன்றுகோல் உதவுவதுபோல், மற்றவர்கள் கூறும் கருத்துரைகள் உதவும். நல்ல கருத்துக்களை எந்த அளவுக்குக் கேட்கிறோமோ அந்த அளவுக்கு நமக்குப் பெருமை கிடைக்கும்.

எனைத்தானும் நல்லவை கேட்க அனைத்தானும்
ஆன்ற பெருமை தரும். (குறள் : 416)

15

நல்லதே நவில்க !

நல்லது எதனையும் உங்களால் சொல்ல முடியவில்லை என்றால், நீங்கள் எதுவும் கூறாமல் இருப்பதே நலம். மற்றவர்களுடன் சுமுகமாக உறவுகொள்வதற்கு இது ஓர் அடிப்படை விதிமுறை என்றே கூறலாம். ஒரு கருத்தினை நீங்கள் எதிர்க்கும்போது, நீங்கள் உடனே துள்ளிக் குதித்துக் களேபரம் செய்யாதீர்கள். அந்தக் கருத்து எவரேனும் ஒருவரின் மூளையில் உதித்த செல்லக் குழந்தையாக இருக்கலாம். அதுபற்றி நீங்கள் தேவையில்லாமல் ஒரு பூசலை ஏன் உண்டாக்கவேண்டும்? எதுவும் பேசாமல் இருந்துவிடுங்கள். பல சமயங்களில், கவைக்குதவாத கருத்துகள், ஆதரிக்க ஆளில்லாமல் தாமாகவே விரைவாகக் கருகி உதிர்ந்துவிடும்.

நன்மையான பயனைத் தரக்கூடிய நல்ல பண்புடைய சொற்கள், அவற்றைக் கூறுவோருக்கும் கேட்போருக்கும் நன்மை உண்டாக்கும். ஒருவர் பயனற்ற சொற்களை விரிவாகப் பேசிக்கொண்டிருப்பதால் பயனேதுமில்லை. பயனற்றதும், பண்பற்றதுமான சொற்களைப் பலர்முன் கூறுதல் மகிழ்ச்சியைக் குலைத்துவிடும். நல்ல பண்புடையவர் பயனில்லாத சொற்களைக் கூறுவாரானால், அவருடைய மதிப்பு நீங்கிவிடும். அரும்பயன்களை ஆராய்ந்து அறியக்கூடிய ஆற்றல் படைத்தவர்கள், பெரும்பயன் விளைவிக்காத எந்தச் சொல்லையும் சொல்லுதலாகாது. பயனளிக்காத சொற்களை விடுத்து, மனதில் பதிந்து பயனளிக்கக்கூடிய சொற்களையே கூறவேண்டும்.

சொல்லுக சொல்லிற் பயனுடைய சொல்லற்க
சொல்லிற் பயனிலாச் சொல். (குறள் : 200)

16

வேண்டாம் அடக்குமுறை !

உங்களை எவரும் அடக்கியாள்வதை நீங்கள் விரும்பமாட்டீர்கள். நீங்கள் மட்டுமன்று; யாருமே விரும்புவதில்லை. இது மிக எளிமையான உண்மை. இந்த உண்மையை மற்றவர்கள் மீது அதிகாரம் செலுத்துபவர்கள்

சற்றே சிந்தித்துப் பார்க்க வேண்டும். ஆனால், ஒரு நிறுவனத்தில் யாரேனும் ஒருவர் பொறுப்பில் இருந்தாக வேண்டும்; அவர் முடிவுகளை எடுக்க வேண்டும்; இல்லையெனில், தையல் இணைப்பு விட்டுவிட்டாற் போன்று எல்லாம் ஒட்டுறவில்லாமல் தனிமையாகி விடும். எனவே, நிர்வாகிகள் இன்றியமையாதவர்களாகிறார்கள். எனினும், தங்கள் மீது மற்றவர்கள் ஆதிக்கம் செலுத்துவதை எவரும் விரும்புவதில்லை. இந்த உண்மையை அதிகாரத்துக்கு வருபவர்கள் நினைவில் வைத்துக் கொள்ள வேண்டும். இந்த உண்மையை அதிகாரத்துக்கு வருபவர்கள் நினைவில் வைத்துக்கொள்ள வேண்டும். இங்குதான் மனித உறவுகள் முக்கியத்துவம் பெறுகின்றன. நிர்வாகப் பொறுப்பில் இருக்கும் நீங்கள், உங்களிடம் வேலை பார்க்கும் ஊழியர்களின் இடத்தில் உங்களை வைத்துப் பார்க்க வேண்டும். நீங்கள் உங்களிடம் பணியாற்றுபவர்கள்மீது அதிகாரம் செலுத்தி, அவர்களைக் கட்டுப்படுத்தி அடக்கியாள்கிறீர்கள் என்று வைத்துக் கொள்ளுவோம். அதே முறையில் உங்களை யாரேனும் நடத்துவதை நீங்கள் விரும்புவீர்களா?

நம்முடைய பதவி காரணமாக, நமது அதிகாரம் காரணமாக நமக்குக் கீழமைந்தவர்கள் நம்மை ஏற்றுக் கொண்டிருக்கிறார்கள் என்ற ஒரே காரணத்தால், பொறுப்பில் உள்ளவர்கள் அவர்களை இகழ்ந்துரைக்காமல் ஆட்டிப் படைக்க எண்ணாமல், தங்கள் பதவிக்குரிய பெருமைக்கேற்ப பண்புடன் நடந்துகொள்ள வேண்டும்.

இளையர் இனமுறையர் என்றிகழார் நின்ற
ஒளியோ டொழுகப் படும். (குறள்: 698)

17

எல்லோரும் சமம்!

நாம் அனைவரும் முதலாளிகள் ஆகிவிடமுடியாது. ஆனால், யாராவது ஒருவர் பொறுப்பில் இருக்க வேண்டும். முடிவுகளை எடுக்க வேண்டும். எவரொருவரும் முதலாளிகளை விரும்புவதில்லை. ஒரு முதலாளியை, இருந்தால் இருந்துவிட்டுப் போகட்டும் என்று பொறுத்துக் கொள்கிறோம்; சகித்துக் கொள்கிறோம்; எதிர்ப்புக்காட்டாமல் இருக்கிறோம். அவ்வளவுதான்! ஒரு நல்ல முதலாளி தன்கீழ் பணியாற்றும்

ஒவ்வொருவரையும் தனக்குச் சரி நிகரானவர் என்ற முறையில் நடத்த வேண்டும்; அவரைத் தனக்குத் தாழ்ந்தவர், கீழானவர் என்று ஒருபோதும் நினைக்கவோ, நடத்தவோ கூடாது. ஒருவர் தன் பணியில் நீடிக்க வேண்டுமானால், அவர் தனது தன்மானத்தை அல்லது சுயமரியாதையை இழந்து விட வேண்டும் என்று ஒருபோதும் கட்டாயப்படுத்தப்படுதல் ஆகாது. ஒரு முதலாளி தனது அதிகாரத்தை மிக அரிதாகவே பயன்படுத்த வேண்டும். இன்றியமையாது தேவைப்படும் தருணங்களில் தவிர, தன்னிடம் பணியாற்றுபவர்களின் சுதந்திரத்திலும், உரிமையிலும் தலையிடுதல் கூடாது. அதிகாரம் இருக்கிறது என்ற காரணத்தால், பணியாளர்களின் தன்மானத்துக்குக் குந்தகம் விளைவிக்கும் தகாத செயல்களைச் செய்திட உரிமை எடுத்துக்கொள்வது கேடாகவே முடியும். பணிபுரிவோரின் மனநிலை எவ்வாறு உள்ளது என்பதை அறிந்து, தக்க காலத்தைத் தேர்ந்தெடுத்து, வெறுப்புக்குரிய காரியங்களை விலக்கி, விரும்பத்தக்கதை மட்டுமே அவர் சொல்ல வேண்டும் அல்லது செய்ய வேண்டும்.

குறிப்பறிந்து காலங் கருதி வெறுப்பில
வேண்டுப வேட்பச் சொலல். (குறள்: 696)

18

மனதில் உறுதி வேண்டும்!

ஒரு சிறந்த — திறமையான — நிர்வாகியாக விளங்க வேண்டுமானால், அதற்கு நிர்ப்பந்தங்களுக்கு வளைந்து கொடுக்காத மனப்போக்கு தேவை. மக்களை நிர்வகிக்கின்ற ஒருவர், மனித இயல்பு பற்றிய, மனத்தளர்ச்சியை உண்டாக்கக்கூடிய, நம்பிக்கையை இழக்குமாறு செய்யத்தக்க, சோர்வினை விளைவிக்கக் கூடிய — சில உண்மைகளை நேருக்கு நேர் சந்திக்க வேண்டியிருக்கிறது. மக்களுடன் செயல் தொடர்பு கொள்ளும்போது பிரச்சினைகள் ஒருபோதும் தீர்ந்து விடுவதில்லை. இன்று ஒரு பிரச்சினைக்குத் தீர்வு கண்டிருக்கலாம். நாளை இன்னொரு பிரச்சினை புதிதாக எழும். இன்று நீங்கள் எவ்வளவு கொடுத்தாலும், நாளை இன்னும் வேண்டும் என்ற கோரிக்கை எழுப்பப்படும். ஒரு திறமை வாய்ந்த நிர்வாகி, இதனையெல்லாம் போகிற போக்கில் எளிதாக எடுத்துக்

கொள்கிறார். அவர் மூலையில் உட்கார்ந்து கொண்டு தன்னிடம் பணியாற்றுபவர்கள், குற்றங்குறை இல்லாதவர்களாக இருக்க வேண்டும் என்று புலம்பிக் கொண்டிருப்பதில்லை. குற்றங்குறை இல்லாதவர்கள் எவருமே இல்லை. இதனால், அவர் எளிதில் மனம் சோர்ந்து விடுவதில்லை; ஊக்கம் கெடுவதில்லை. இதனால்தான் இத்தகைய நிர்வாகி நல்ல பலன்களைப் பெறுகிறார்; மற்றவர்களுக்கு அவ்வாறு கிடைப்பதில்லை.

ஊக்கத்தை உறுதியாகக் கொண்டிருப்பவர்கள், ஆக்கம் இழக்க நேர்ந்தாலும் அப்போதுகூட ஊக்கத்தை இழந்து கலங்கமாட்டார்கள். உறுதியான ஊக்கமுடையவர்களைத் தேடிக்கண்டுபிடித்து உயர்வு அவர்களிடம் போய்ச்சேர்ந்தடையும்.

ஆக்கம் அதர்வினாய்ச் செல்லும் அசைவிலா
ஊக்க முடையா னுழை. (குறள்: 594)

19

கடிது ஓச்சி மெல்ல எறிக!

மக்களுடன் செயல்தொடர்பு கொள்வதில் ஒவ்வொருவரும் மறக்காமல் நினைவில் கொண்டிருக்க வேண்டிய அடிப்படை உண்மை ஒன்று உண்டு. அதாவது, ஒவ்வொரு மனிதரும் — அவர் படிவரிசையில் எத்துணை தாழ்ந்த நிலையில் இருந்தாலும் — ஒரு தன்முனைப்பைக் கொண்டிருக்கிறார்; மற்றவர்கள் தன்னை அடையாளங் கண்டுகொள்ள வேண்டும் என்றும், தன் தகுதியையும் திறமையையும் ஒப்புக்கொள்ள வேண்டும் என்றும் விழைகிறார். இதனை நீங்கள் உணர்ந்துகொண்டால் — இந்த அம்சத்தைக் கவனத்தில் எடுத்துக் கொண்டால் — அதன்பின் உங்களுக்குத் தடங்கல் எதுவும் இருக்காது. உங்கள் முன்னேற்றத்தை யாரும் தடுக்க முடியாது. ஆனால், பெரும்பாலான நிர்வாகிகள், இதனை உணர்ந்து கொள்ளாமல் இருக்கிறார்கள். இதனால், இவருடைய பணியாளர்களிடமி ருந்து இவர்கள் எப்பொழுதும் தொல்லைகளைச் சந்திப்பதில் வியப்பேதுமி ல்லை. ஒரு சிறந்த முதலாளி தனது அதிகாரத்தைச் செலுத்துவதில் மென்மையை — பரிவினை — கருணையை— நல்லிணக்கத்தைக் காட்டுவதன் மூலம் தனது ஊழியர் விரும்பும் இந்த மரியாதையை

அவர்க்கு அளிக்கிறார். தொழிலாளர்களின் தலைவர்கள் முதலாளியைச் சந்திக்க வருகிறார்கள் என்று வைத்துக்கொள்வோம். அவர்கள் தங்களின் சில குறைகளைக் கூறலாம்; சில கோரிக்கைகளை முன்வைக்கலாம். முதலாளிகள் அவர்களை இன்முகத்துடன் வரவேற்று, அவர்கள் கோரிக்கைகளைப் பரிவோடும், கவனத்தோடும் கேட்க வேண்டும். தொழிலாளர் தலைவரிடம், ''வேலு! உங்கள் குறைகள் நியாயமானவைதான்; உங்கள் கோரிக்கைகளைக் கூற உங்களுக்கு உரிமை உண்டு. அவற்றை மதிக்கிறேன், பரிசீலனை செய்கிறேன்! ஆவன செய்கிறேன்!" என்று கூறலாம். இதனால் இருதரப்பினருக்குமிடையே நல்லுறவும், நல்லெண்ணமும் பலப்படும். உயர்ந்தவர் தாழ்ந்தவர் என்ற உணர்வுகளுக்கு அங்கு இடமிராது. ஊழியர்கள் தவறு செய்யும்போதுகூட, அவர்கள் இனியும் தவறு செய்யாதிருக்கக் கண்டிக்குங்கால் கடுமைகாட்டி, தண்டிக்கும்போது மென்மை காட்டினால் முதலாளி — தொழிலாளி நல்லுறவுகள் நெடுநாள் நீடிக்கும்.

கடிதோச்சி மெல்ல எறிக நெடிதாக்கம்
நீங்காமை வேண்டு பவர். (குறள் : 562)

20

வளர்ச்சிக்கு ஊக்கம்

மதன் கணக்குப் பிரிவில் பணிபுரியும் ஊழியன். அலுவலகத்தில் பணியாற்றிக் கொண்டிருக்கும் அவன் சற்றே சோர்ந்து காணப்படுகிறான். பொதுவாக அவன் சுறுசுறுப்பாகப் பணியாற்றுபவன் என்று பெயரெடுத்தவன். இன்று அவனிடம் இந்தச் சோர்வுக்குக் என்ன காரணம்? அவன் கணக்கியலில் இரவு நேர வகுப்பில் படிக்கிறான். தான் பணியாற்றும் துறையில் கணக்காளராக உயரவேண்டும் என்பது அவனுடைய ஆசை. அதற்கான முயற்சியில் அவன் ஈடுபட்டிருக்கிறான். உயர் பதவியை எதிர்பார்க்கும்போது, அதற்கான தகுதியை வளர்த்துக் கொள்வதற்காகத்தான் அவன் இரவு நேர வகுப்பில் சேர்ந்து படிக்கிறான். ஊழியர்களின் இத்தகைய முயற்சியை — மனப்போக்கை — எப்போதும் ஊக்குவிக்க வேண்டும். உங்களிடம் பணிபுரிபவர்கள் நல்ல தகுதியுடையவர்களாக இருந்தால், அதனால் உங்களுக்குத்தானே நன்மை!

உங்கள் ஊழியர்களுக்கு ஊக்கமளிப்பதற்கு தூண்டுதலளிப்பதற்கு — வேறு வழிகள் உண்டு. இயன்றபோதெல்லாம், சுழற்சி முறையில் புதிய பொறுப்புகளை அவர்களிடம் ஒப்படைக்கலாம். இவ்வாறு செய்வதால் பல்வேறு வகைப் பணிகளில் ஊழியர்கள் தேர்ச்சி பெறுவதற்கு வாய்ப்புப் பெறுவார்கள். உங்கள் பணியாளர்களிடம் கூடுதல் பொறுப்புகளையும் ஒப்படைக்கலாம். நீங்கள் கையாளும் பணிகளில் எதை எதை அவர்கள் கையாள முடியுமோ, அந்தப் பணிகளை அவர்களுக்குக் கற்பிக்கலாம். இவ்வாறு அவர்களிடம் உள்ளார்ந்து கிடக்கும் திறமைகளையும் திறம்பாடுகளையும் வெளிக்கொணர்ந்து, மற்றவர்கள் கவனத்துக்கு உணர்த்தலாம். முன்னேற வேண்டும் என்ற மனஊக்கமும், உற்சாகமும், முயற்சியும் உடைய பணியாளர்கள் உற்பத்தித் திறனை உயர்த்துவதற்குத் துணைபுரிவார்கள். முயற்சி இல்லாமல் எதுவுமில்லை. முயற்சிதான் சிறப்பான செயற்பாடுகளுக்குக் காரணமாக அமைகிறது.

> முயற்சி திருவினை ஆக்கும் முயற்றின்மை
> இன்மை புகுத்தி விடும். (குறள் : 616)

21

பொறுப்பினைப் பகிர்ந்து கொள்க!

சதன் ஒரு தொழிற்சாலையின் முதலாளி. அவர் ஒரு முக்கியமான முடிவை எடுக்க வேண்டியிருக்கிறது. அந்த முடிவைத் தானே எடுக்காமல் அந்தப் பொறுப்பைத் தன் மேலாளரிடமே விட்டுவிட நினைக்கிறார். “நீங்கள் முடிவு எடுங்கள்! முடியவில்லை என்றால் என்னிடம் வாருங்கள்!” என்று மேலாளரிடம் கூறுகிறார். ஆனால், ஒரு புத்திசாலி முதலாளி அவ்வாறு செய்யமாட்டார். அவர் தன்னிடம் பணியாற்றுபவர்களுடன் இணைந்து பொறுப்பினைப் பகிர்ந்து கொள்வார். அவர்கள் எது எதில் திறம்பட்டவர்களாக இருக்கிறார்களோ, அதையெல்லாம் கையாளும் வகையில் அவர்களுக்குத் தக்க பயிற்சியளிக்க முயல்கிறார். முக்கியமான பிரச்சினைகள் அனைத்திலும் முடிவெடுக்கும் பொறுப்பை முதலாளி தன்கையில் வைத்துக் கொண்டிருப்பது நல்லதல்ல. எடுத்துக்காட்டாக, உடல் நலக்குறைவு காரணமாக, முதலாளி நீண்ட நாட்கள் அலுவலகம் வரமுடியாமற்போனால் என்னவாகும்? வழி நடத்த ஆளில்லாமல் உங்கள்

தொழிற்சாலை அல்லது துறை முழுவதுமே அவதிக்குள்ளாகிவிடும்; பணிகள் தேக்கமடைந்துவிடும். அச்சாணி, உருவத்தால் சிறியதுதான் என்றாலும், அது இல்லாமல் ஒரு பெருந்தேர் ஓட இயலாது. அதுபோல், தன் கீழ் பணிபுரிபவர்கள் என்ற காரணத்தால், ஒரு முதலாளி யாரையும் அலட்சியம் செய்யாமல் அவர்களுடன் பொறுப்புகளைப் பகிர்ந்து கொள்ள முன்வரவேண்டும்.

உருவுகண்டு எள்ளாமைவேண்டும் உருள்பெருந்தேர்க்கு
அச்சாணி யன்னார் உடைத்து. (குறள்: 667)

22
குறட்டைவாதிகள் கவனம் !

ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும் சோம்பேறிகள் இருப்பார்கள். இவர்கள் ஒரு வேலையும் செய்யாமல் நழுவிக்கொண்டே இருப்பார்கள். இவர்கள் ஒரு நிறுவனத்தின் தடைக்கற்கள் ஆவார்கள். இவர்களை ஒவ்வொரு மேலதிகாரியும் மிகவும் உன்னிப்பாகக் கண்காணித்து வரவேண்டும். மேலதிகாரிகளைச் சம்பளம் கொடுத்து வைத்திருப்பதே இவர்களைக் கண்காணித்து வருவதற்காகத்தான். ஒரு மேலதிகாரி, இந்தச் சோம்பேறிகள் மீது எப்போதும் கண்வைத்து வரவில்லையென்றால், அவர்களைத் தட்டிக் கேட்கவில்லையென்றால், இவர்கள் நிறுவனத்தில் பணியாற்றும் அனைவரின் ஒழுக்கத்தையும், கட்டுப் பாட்டுணர்வையும் சீர்குலைத்துவிடுவார்கள். சோம்பேறித்தனத்தை ஒருபோதும் அசட்டை செய்யக்கூடாது. நல்ல பொழுதையெல்லாம் தூங்கிக் கெடுக்கும் இந்தச் சோம்பேறிகள், தாங்களும் கெடுவதுடன் மற்றவர்களையும் கெடுத்து விடுவார்கள். எனவே, ஒரு மேலதிகாரி தனது பணியாளர்களின் முன்னேற்றத்தை இடைவிடாமல் கண்காணித்து வரவேண்டும். அவர்கள் தங்களுக்கு ஒதுக்கப்பட்ட கடமைகளை நிறைவேற்றவில்லையென்றால், அவர்கள் ஏன் நிறைவேற்றவில்லை என்பதைக் கண்டறிவது மேலதிகாரியின் கடமையாகும். ஒரு சோம்பேறியைச் சிறந்த தொழிலாளியாக மாற்ற முடியவில்லையென்றால்கூட, அவர் உங்கள் துறையிலாவது வேலை செய்ய முடியாமல் இருக்க இயலாது என்ற சூழலை உருவாக்க வேண்டும். மேலதிகாரி ஒரு சோம்பேறியை வேலை

செய்யும்படி செய்துவிடுவாரானால், அவர் மற்றவர்களிடமிருந்து சிறப்பான வேலையைப் பெறுவிடமுடியும். ஆனால், சோம்பேறிகள் வேலை செய்யாமல் இருப்பார்களானால் எதிர்மாறான விளைவுதான் உண்டாகும். போர்ப்படைதனில் தூங்கினால் வெற்றி போகும். பள்ளியில் தூங்கினால் கல்வி போகும். கடைதனில் தூங்கினால் முதல் போகும். கடமையில் தூங்கினால் புகழ் போகும். பொறுப்பிலுள்ள மனிதர்கள் தூங்கினால் பொன்னான வேலையெல்லாம் தூங்கிவிடும்!

விழித்துக் கொள்வோரெல்லாம்
பிழைத்துக் கொள்வார்;
குறட்டைவிடுவோரெல்லாம்
கோட்டைவிடுவார்!

23

சுதந்திரம் கொடுங்கள்!

“இந்த அலுவலகத்தில் ஒரு சிறு காரியத்தைக் கூட நான் சுதந்திரமாகச் செய்ய முடியவில்லை. ஓர் அஞ்சல் உறையைப் பிரிப்பதானால்கூட நான் முதலாளியின் அனுமதியைப் பெறவேண்டியிருக்கிறது” என்று சிலர் அங்கலாய்ப்பதைக் கேட்கிறோம். இவர்கள் குறிப்பிடுவது போன்ற முதலாளிகள் சிலர், இருக்கத்தான் செய்கிறார்கள்! இந்த முதலாளிகள் தாங்கள் எதைச் செய்வதானாலும் அதுபற்றித் தாங்களே முடிவுகள் எடுக்க விரும்புகிறார்கள். இவர்களுக்கு மற்றவர்கள் மீது நம்பிக்கை ஏற்படுவதில்லை. மற்றவர்கள் வேலை செய்யும்போது, அவர்களின் தோளுக்கு மேல் எட்டி எட்டிப் பார்த்துக் கண்காணித்துக் கொண்டே இருப்பார்கள். முதலாளிகள் இவ்வாறு கண்காணிப்பதை யாரும் விரும்புவதில்லை. இடையறாது முதலாளி தங்களைக் கண்குத்திப் பாம்புபோல் கண்காணித்துக் கட்டுப்படுத்துவதை அவர்கள் வெறுக்கிறார்கள். ஒரு பணியை ஒருவரிடம் ஒப்படைத்து விட்டால், அப்பணியை அவர் தன்போக்கில் சுதந்திரமாகச் செய்யும்படி விட்டுவிட வேண்டும். எல்லா நேரமும் கழுத்தில் உங்கள் மூச்சுக்காற்றுப் படும்படி அவரை உற்று உற்றுப் பார்த்துக் கொண்டிருக்கலாகாது. அவர் தன் சொந்த மூளையைப் பயன்படுத்தி, சொந்த முயற்சியால் அந்தப்

பணியைச் செய்து முடிக்க அவருக்குச் சுதந்திரமளிக்க வேண்டும். அவ்வாறு செய்தால், அவர் நீங்கள் எதிர்பார்ப்பதைவிட மிகச் சிறப்பாக அப்பணியைச் செய்து முடிப்பார். இவ்வாறு தங்களிடம் முதலாளி நம்பிக்கை வைத்துப் பொறுப்புகளைச் சுதந்திரமாகச் செய்து முடிப்பதையே பணியாளர்கள் விரும்புகிறார்கள். எனவே, ஒரு முதலாளி, தெளிந்து தேர்ந்த பணியாளர்களுடன் இணைந்து, ஆற்றவேண்டிய பணியை ஆராய்ந்து, தாமும் நன்கு சிந்தித்துச் செயல்பட்டால், ஆகாதது ஒன்றுமி ல்லை.

தெரிந்த இனத்தொடு தேர்ந்தெண்ணிச் செய்வார்க்கு
அரும்பொருள் யாதொன்றும் இல். (குறள் : 462)

24

முன்னேற்று! முன்னேறு!

பணியாளர்கள் தங்கள் பணிகளை முறையாகச் செய்து வருமாறு பார்த்துக் கொள்வது, நிர்வாகிகளின் தலையாய கடமையாகும். அவர்கள் தங்களிடம் பணிபுரிபவர்களை எல்லா வழிகளிலும் வளர்த்துவிட வேண்டும்; அவர்களுக்கு தூண்டுதல் அளித்து ஊக்குவித்து வரவேண்டும். அவர்களுக்கு மாற்றி மாற்றிப் புதிய பணிகளைக் கொடுக்க வேண்டும். அதன் மூலம் எல்லாப் பணிகளிலும் அவர்கள் பயிற்சி பெறவும், தேர்ச்சியடையவும் வாய்ப்பளிக்க வேண்டும். நிர்வாகி, தான் செய்யும் பணிகளில் இயன்றவற்றை அவர்கள் தாங்களே கையாள்வதற்கு அவர்களுக்குக் கற்றுக்கொடுக்க வேண்டும். எது செய்தால் என்ன நிகழும் என்று அவர்களுக்குச் சொல்லிக் கொடுக்க வேண்டும். புதிய படிப்புகளைப் படிக்க அவர்களுக்கு ஊக்கமளிக்க வேண்டும். அவர்களுக்கு அறைகூவலான பணிகளைக் கொடுக்க வேண்டும். இவ்வாறு தனக்குப்பின் பொறுப்புகளை ஏற்பதற்குத் தகுதி வாய்ந்தவர்களை மேலதிகாரி உருவாக்க வேண்டும். அவ்வாறு உருவாக்கும் மேலதிகாரிதான், மிக வேகமாக முன்னேறுகிறார். அவர் தன்னுடைய வேலையைச் செய்வதற்குப் பலருக்குப் பயிற்சியளிக்கிறார். ஆனால், அதையெல்லாம்விட மிக முக்கியமான உண்மை ஒன்று உண்டு. அதாவது, ஒரு முதலாளி, தனது பணியாளர்கள் வளர்வதற்கும் முன்னேறுவதற்கும் தன்னால் இயன்ற

அனைத்தையும் செய்கிறார் என்றால், அவரிடம் வேலை பார்க்கவே எல்லோரும் விரும்புவார்கள். அந்த நிறுவனத்தில் பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வும் மன உறுதிப்பாடும் மிக உயர்ந்த நிலையில் இருக்கும். இவ்வாறு, ஒரு முதலாளிக்குக் கிடைக்கும் பணியாளர்களால் அவருடைய வலிமை பெருகும்; அவர்களுடன் கூடி ஆற்றிடும் பணிகளால் எல்லா நலன்களும் கிட்டும்.

துணைநலம் ஆக்கம் தரூஉம் வினைநலம்
வேண்டிய எல்லாம் தரும். (குறள் : 651)

25

பொறுப்பு ஒப்படைப்பு

"பாபு! எடுத்தெதற்கெல்லாம் என்னிடம் வராதே! என் உதவி தேவைப்பட்டால் மட்டுமே என்னிடம் வா!'' இப்படித் தன் பணியாளர்களிடம் கூறும் ஒரு முதலாளி, ஒரு சிறந்த நிர்வாகியாக அமைகிறார். தன்னிடம் வேலை பார்ப்பவர்களுடன் இப்படி நடந்து கொள்பவர்கள்தான் சிறந்த மக்கள் தொடர்பாளர்களாக விளங்குகிறார்கள். "பாபு! இது உன்னுடைய பணி; உன்னுடைய பொறுப்பு; இயன்றவரையில் நீயே செய்து முடித்துவிடு!" என்று முதலாளி கூறுவதைக் கேட்கும் ஊழியர் மன ஊக்கம் பெறுகிறார்; ஒரு பணியைத் தன்னால் செய்து முடிக்க முடியும் என்று முதலாளி தன் மீது நம்பிக்கை வைத்திருப்பது கண்டு, அவர் பெருமையடைகிறார்.

அதே சமயம், ஒரு பணியைப் பணியாளர் பொறுப்புடன் தானாகவே செய்து முடிப்பதால் முதலாளிக்கும் நிம்மதி கிடைக்கிறது. அவர் அமைதியாகச் சிந்திக்க அவகாசம் கிடைக்கிறது. பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதிலேயே முதலாளி தன் நேரம் முழுவதையும் செலவிட முடியுமா? தொழிற்சாலையில் தீப்பிடித்துவிட்டால், அதை அணைக்க முதலாளி சென்று கொண்டிருக்க முடியுமா? அந்த வேலையை பாபு, தக்கவர்களைக் கொண்டு செய்துவிடுகிறான். எனவே, முதலாளி அதுபற்றிக் கவலைப்படாமல், எதிர்காலத் திட்டங்கள் பற்றிச் சிந்திக்கிறார்; தனது ஊழியர்களைப் பற்றி நன்கறிந்து கொள்வதில் கவனம் செலுத்துகிறார்.

இவை, அவரது மிக முக்கியமான பணிகள்; இவற்றைக் கவனிப்பதற்கு அவருக்கு நேரம் தேவை. இந்த நேரத்தை அவர் எவ்வாறு பெற இயலும்? தனது பணியாளர்களுக்கு அவர்களின் பணிகளை முறையாகச் செய்வதற்கு அவர் கற்றுக்கொடுக்க வேண்டும். பிறகு, அவர்கள் தங்கள் பணிகளைச் சுதந்திரமாகச் செய்வதற்கு விட்டுவிடவேண்டும். இதன் மூலமாகத்தான் அவர் தனக்குத் தேவையான நேரத்தைப் பெற முடியும். பணிகளை — பொறுப்புகளை — தகுதியானவர்களிடம் ஒப்படைப்பதன் மூலம் உண்மையில் ஏற்படும் நற்பலன்கள் இவையாகும்.

இதனை இதனால் இவன்முடிக்கும் என்றாய்ந்து
அதனை அவன்கண் விடல். (குறள் : 517)

26

தன் முயற்சியை ஊக்குவித்திடுக!

“சேகர்! இந்த வேலையை உன்னால் செய்ய முடியுமா?” “முடியும் என்று நினைக்கிறேன்!” “நினைக்கிறேன் என்று சொல்லாதே! உன்னால் முடியும், தம்பி!” “ஆமாம், ஐயா! இதேபோல் ஒரு வேலையை ஏற்கெனவே, நீங்கள் என்னிடம் ஒப்படைத்தீர்கள்! நானும் அதைச் செய்து முடித்தேன்!” “அப்படிச் சொல்! இந்தப் பணியை நீயே செய்துவிடு! ஏதேனும் சந்தேகம் வந்தால், என்னிடம் கேள்!” ஒரு முதலாளிக்கும், தொழிலாளிக்கும் இடையிலான உரையாடல் இது. இதுதான் விரும்பத்தக்க — ஆரோக்கியமான — உரையாடல். முதலாளிகள் தங்கள் பணிகளை மற்றவர்களிடமும் ஒப்படைக்க வேண்டும். ஒரு நிர்வாகி ஒரு வேலையை ஒரு முறைதான் செய்ய வேண்டும். அதே வேலையை மீண்டும் மீண்டும் செய்ய வேண்டியிருந்தால், அந்தப் பொறுப்பைத் தன் உதவியாளர்களிடம் ஒப்படைத்துவிட வேண்டும். தன் உதவியாளர்கள் தன் முடிவுக்காகக் காத்திருக்கும்படி முதலாளி விட்டுவிடலாகாது. உதவியாளர்கள் தங்கள் ஆலோசனைகளைக் கூறும்படி நிர்வாகி அவர்களிடம் கேட்க வேண்டும். தன் பணியாளர்களுக்குத் தக்க பயிற்சியளிப்பதற்கு, இதுவே சிறந்த வழி. ஒரு வேலையை அவர்களே செய்வதற்கு விட்டுவிட வேண்டும். நிர்வாகி எந்த அளவுக்கு இந்த முறையில் பணிபுரிகிறாரோ, அந்த அளவுக்கு மற்ற முக்கியமான பணிகளைக் கவனிப்பதற்கு அவருக்கு நேரம் கிடைக்கும்.

எதிர்காலத்துக்குத் திட்டமிடுதல், தன் ஊழியர்களுக்குப் பயிற்சியளித்தல், அவர்களுக்கு ஊக்கமளித்தல் போன்ற பணிகளுக்கு அவருக்கு அவகாசம் கிடைக்கும். உங்கள் உதவியாளர்களின் மூளையை மேன்மேலும் அதிகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளுங்கள். ஆறு சிலிண்டர்கள் கொண்ட ஒரு காருடன் ஆறறிவுள்ள அவர்களை ஒப்பிட்டுப் பாருங்கள். பெரும்பாலானவர்கள் உண்மையில் மூன்று அறிவுகளை மட்டுமே பயன்படுத்துகிறார்கள். இது எவ்வளவு பெரிய வீண்விரயம்! சற்றே ஊக்கமளித்து, வழிகாட்டினால், அவர்கள் ஆறு அறிவுகள் அனைத்தையும் பயன்படுத்தி வேலை செய்வார்கள். இதனால் உங்களுக்கு ஒட்டு மொத்தமாக எத்தனை நற்பலன்கள் ஏற்படும் என்பதை எண்ணிப் பாருங்கள். தன்னைச் சேர்ந்தவர்கள் உயர்வடைவதற்கு விரும்பி உழைப்பவர்களுக்குத் தெய்வமும் வரிந்துகட்டிக் கொண்டு வந்து துணைபுரியும்.

குடிசெய்வல் என்னும் ஒருவற்குத் தெய்வம்
மடிதற்றுத் தான்முந் துறும். (குறள் : 1023)

27

சொல்லியவண்ணம் செய்க!

"சொல்லைவிடச் செயல்தான் உரக்கப் பேசும்!" என்று சொல்வார்கள். "வாயுள்ள பிள்ளைதான் பிழைக்கும்" என்பது பழமொழி. ஒரு சிறந்த விற்பனையாளர் எப்போதும் முதலில் தன்னை விற்பனை செய்கிறார். அதாவது தான் சொல்வதை மற்றவர்கள் ஏற்றுக்கொள்ளும்படி செய்கிறார். நீங்கள் உங்கள் உதவியாளர்களுக்கு முன்னோடியாகத் திகழ வேண்டும். உங்கள் பணியாளர்கள் கடுமையாக உழைக்க வேண்டும் என்று நீங்கள் விரும்பினால், முதலில் நீங்கள் கடுமையாக உழைக்க வேண்டும். உங்கள் ஊழியர்கள் காலந்தவறாமல் அலுவலகம் வரவேண்டும் என்று நீங்கள் எதிர்பார்த்தால், நீங்கள் காலந்தவறாமல் அலுவலகம் வரவேண்டும். அதிகப் பாதுகாப்பு வேண்டுமென நீங்கள் கருதினால், நீங்கள் நடைமுறையில் பாதுகாப்பு முறைகளைக் கடைப்பிடிக்க வேண்டும். நீங்கள் சொல்வதை நீங்களே செயலில்

பின்பற்றவில்லையென்றால், அதனை வேறு யாருக்கும் விற்பனை செய்ய முடியாது. நீங்கள் முதலாளி என்பதால், நீங்கள் சொல்வது ஒரு கணம் ஏற்றுக் கொள்ளப்படலாம். ஆனால், அதனை நடைமுறையில் செயற்படுத்த வேண்டிய தலையாய கடமை உங்களுக்கு உண்டு. முதலில் நீங்களே நடந்து காட்டுங்கள்; பிறகு, மற்றவர்களுக்குப் போதனை செய்யுங்கள்!

சொல்லுதல் யார்க்கும் எளிய அரியவாம்
சொல்லிய வண்ணம் செயல். (குறள் : 664)

28

இன்றியமையாதவர் யாருமில்லை!

ஓர் உதவியாளர் அவசர வேலையாக விடுமுறை கேட்கிறார். "விடுமுறை கொடுக்க முடியாது. நீ இல்லையென்றால், உன் பிரிவில் ஒரு வேலையும் நடக்காது. போய் வேலையைப் பார்!" என்று சொல்லாதீர்கள். அப்படிச் சொன்னால், நீங்கள் திறமையான நிர்வாகி இல்லை. உங்கள் நிறுவனத்தில் ஒருவர் விடுமுறையில் சென்றுவிட்டால் எல்லாப் பணிகளும் முடங்கிவிடுமா? அப்படி முடங்குமானால், நீங்கள் உங்கள் பணியாளர்களுக்கு முறையான பயிற்சி கொடுக்கவில்லை என்று பொருள். எந்த ஒரு நிறுவனத்திலும் எந்த ஒரு தனிமனிதரும் இன்றியமையாதவர் என்ற நிலை இருக்கக்கூடாது. அவ்வாறு நிர்வாகி கூறுவதற்கு எந்தக் காரணமும் இல்லை. "இந்த நிறுவனத்திற்கு நான் இன்றியமையாதவன் — தவிர்க்க முடியாதவன் — என்று கூற எவருக்கும் உரிமை இல்லை. அப்படிச் சொன்னால், அங்கு மோசமான தலைமை இருக்கிறது என்று கொள்ள வேண்டும். அவருடைய பணியைச் செய்ய வேறெவருக்கும் பயிற்சியளிக்கப்படவில்லை என்றுதான் கருத வேண்டும். உங்கள் பணிகள் பற்றி உங்கள் பணியாளர்கள் கற்றுக்கொள்ள நீங்கள் அனைத்தையும் கற்றுக்கொடுக்க வேண்டும். அதுதான் உண்மையில் சிறந்த உளவியல் உத்தி. இவ்வாறு செய்வதால் உங்கள் ஊழியர்கள் இன்னும் சிறப்பாகப் பணியாற்றுவதில் ஆர்வம் காட்டுவார்கள். இதனால், உங்கள் நிறுவனம் பற்றி அதிக ஆக்கமுறையான மனப்பான்மை வளரும். பல முன்னணி நிறுவனங்கள், எந்த ஒரு தனி மனிதரையும், அவர் தன் பணியைச்

செய்வதற்கு மற்றொருவருக்கு ஏற்கெனவே பயிற்சியளித்திருக்கிறார் என்றாலன்றி, தவிர்க்க முடியாதவர் என்று முன்னிறுத்துவதில்லை. பணியாளர்க்குப் பயிற்சியளிப்பது ஒரு நிர்வாகியின் தலையாய கடமைகளில் ஒன்று. உயர்பதவி பெறுவதற்கு மற்றவர்களுக்குப் பயிற்சியளிக்கும் ஒரு நிர்வாகி, தானே பதவி உயர்வு பெறுவதற்குச் சிறந்த வாய்ப்பை ஏற்படுத்திக் கொள்கிறார்.

தக்கார் இனத்தனாய்த் தானொழுக வல்லானைச்
செற்றார் செயக்கிடந்த தில். (குறள் : 446)

29

மாற்றுக் கருத்துகளை மதித்திடுக!

"ஐயா! உங்களின் இந்தத் திட்டம் நன்றாகவே இருக்கிறது! இருந்தாலும், இதில் ஒரு திருத்தம் செய்தால், இது இன்னும் சிறப்பாக அமையும்!" — உதவியாளர்.

"என் திட்டத்துக்கு நீ திருத்தம் சொல்கிறாயா? உனக்கு என்ன தகுதி?" — முதலாளி.

ஒரு முதலாளியின் இத்தகைய போக்கு எப்போதுமே உகந்ததில்லை. மற்றவர்களின் கருத்தினைக் கேட்காமல், தன் சொந்தக் கருத்தின்படி மட்டுமே செயற்படுபவர்களிடம் — மற்றவர்களின் கருத்தை மதிக்காதவர்களிடம் — வேலை பார்க்க யாருமே விரும்புவதில்லை. எல்லா முடிவுகளையும் எடுப்பதில் இறுதியாகக் கருத்துக் கூறவேண்டியது முதலாளிதான் என்பது உண்மைதான். அது அவருடைய கடமை. ஆனால், அந்தக் காரணத்தாலேயே அவர் தன்னிடம் பணியாற்றுபவர்களின் கருத்துகளையும், ஆலோசனைகளையும் கவனமாகச் செவி கொடுத்துக் கேட்க வேண்டியது அவசியமாகிறது. ஒரு முதலாளி தன் உதவியாளர்களின் ஒத்துழைப்பை முழுமையாகப் பெற வேண்டுமானால், அவர்களின் கருத்துரைகளுக்கு மதிப்பளித்துக் கேட்க வேண்டும். அந்தக் கருத்துகள், சில சமயம் நீங்கள் ஏற்க முடியாதனவாக இருக்கலாம். இருப்பினும், அக்கருத்துக்களைக் காது கொடுத்துக் கேட்பதில் தவறில்லை.

ஒரு செயலில் ஈடுபடுகிறவர், அச்செயல் குறித்து முழுமையாக உணர்ந்த மற்றவர்களின் கருத்துகளை முழுமையாக அறிந்து கொள்ள வேண்டும்.

செய்வினை செய்வான் செயன்முறை அவ்வினை
உள்ளறிவான் உள்ளங் கொளல். (குறள் : 677)

30

தரம் பாராதீர் ! தகுதி பாருங்கள் !

"இவர் எனக்கு வெறும் உதவியாளர்தான்!" இப்படி உங்கள் உதவியாளரை மற்றவர்களுக்கு அறிமுகம் செய்துவைப்பது எத்துணை படுமோசமான செயல் தெரியுமா? இத்தகையவர் ஒரு மோசமான நிர்வாகி என்பதில் ஐயமில்லை. இவர் வேலை சுமையினால் பெரிதும் அவதிப்படுவார்; இவருக்கு வயிற்றுப்புண் எளிதில் உண்டாகும்! இவருக்கு மனிதர்களுடன் எவ்வாறு தொடர்புகொள்வது என்பது தெரியவில்லை. நீங்கள் ஒரு பணியைச் செய்யும் பொறுப்பை உங்கள் உதவியாளர் ஒருவரிடம் ஒப்படைக்கிறீர்கள் என்றால், அவருடைய துறையில் அவருடைய தேர்ச்சித் திறனை நீங்கள் மதிக்க வேண்டும். "இவர் என் உதவியாளர்தான்!" என்று ஒருபோதும் கூறாதீர்கள். அவரிடம் நீங்கள் ஒப்டைத்துள்ள பொறுப்புக்கும், அவருடைய அதிகாரத்துக்கும் நீங்கள் முழுமரியாதை கொடுக்க வேண்டும். அவரை நீங்கள் உருவாக்கிவிட வேண்டும். இவ்வாறு செய்யும்போது, உங்கள் உதவியாளர்தான் முக்கியமானவர் என்று உணர்கிறார். பணிபுரிவதில் அவருடைய ஆர்வம் அதிகமாகிறது. உங்கள் அதிகாரத்தை — பொறுப்பை — மற்றவர்களிடம் ஒப்படைக்கும்போது, அதனை மதித்து நடக்க வேண்டிய கட்டுப்பாடு உங்களுக்கு உண்டு. அவருடைய பணியில் நீங்கள் தலையிட்டுக் கொண்டே இருப்பது மிகவும் தவறான செயல். இவ்வாறு செய்து வந்தால், உங்கள் பணியாளர்களின் மனோதிடம் குறைந்துபோகும்; வேலையில் அவரது ஆர்வமும் அழிந்துவிடும். நேர்மையும் நெஞ்சுறுதியும் ஒருவருக்கு இருந்தால், அவரது சொல்லில் நீதியும் நியாயமும் இருக்கும்.

சொற்கோட்டம் இல்லது செப்பம் ஒருதலையா
உட்கோட்டம் இன்மை பெறின். (குறள் : 119)

31

மற்றவர் கருத்தினைக் கேட்க!

"அந்த ஆள் சுத்த சிடுமூஞ்சி! நாம் என்ன சொல்ல வந்தாலும் தடுத்து விடுகிறார்! எதைச் சொன்னாலும் குற்றம் காண்கிறார். நாம் பேசுவதற்கே அவர் இடங்கொடுப்பதில்லை. நல்லதைச் சொன்னாலும் அவர் காதில் வாங்கிக் கொள்வதில்லை! நல்லது கெட்டது அவருக்குத் தெரியவில்லை!" இப்படிப் பெயரெடுப்பவர், ஒரு சிறந்த முதலாளியாக இருக்க முடியாது. பல முதலாளிகள் மனந்திறந்து பேசுவதை விரும்புவதில்லை. மற்றவர்கள் தன்னுடன் பேசுவதை அவர்கள் ஊக்குவிப்பதில்லை. காரணம், அவர்கள் மற்றக் காரியங்களில் அதிக ஈடுபாடு கொண்டிருக்கிறார்கள். மற்றவர்கள் பேசுவதைக் கேட்க அவர்களுக்குப் பொறுமை இருப்பதில்லை. இல்லையெனில், மற்றவர்கள் கூறுவதில் குற்றங்களை காண்கிறார்கள். ஒரு முதலாளி, மற்றவர்கள் பேசும்போது குறுக்கிட்டுப் பேசிக்கொண்டே இருக்கிறார் — அவர் பேசுவதைத் தடுக்கிறார் — அவர் பேச்சில் குற்றங்குறை கூறிக்கொண்டே இருக்கிறார் — விரிவுரையாற்றுவதுபோல் தானே பேசிக்கொண்டிருக்கிறார் என்றால், மற்றவர்கள் தங்கள் எண்ணங்களைத் தங்கள் மனதுக்குள்ளேயே பூட்டி வைத்துக் கொள்வார்கள். நிச்சயமாக, அவர்கள் மனம் திறந்து பேசமாட்டார்கள். இயற்கையாகவே கேட்கக்கூடிய காதுகளாக இருந்தாலும், அவை நல்லோர் உரைகளைக் கேட்க மறுத்தால், அவை செவிட்டுக் காதுகள் என்றே கூறப்படும்.

கேட்பினுங் கேளாத் தகையவே கேள்வியால்
தோட்கப் படாத செவி. (குறள் : 418)

32

மற்றவர்களை நம்புக!

எதையும் ஐயக்கண்கொண்டு பார்ப்பவர், ஒரு நல்ல முதலாளியாக இருக்க முடியாது. ஒருவேளை அவர் ஒரு சிறந்த துப்பறியும் நிபுணராக இருக்கலாம். தன்னிடமே நம்பிக்கை இல்லாதவர்தான் மற்றவர்கள் மீதும்

வேண்டிய பணிகளில் தலையிடாதீர்கள்! அவ்வாறு தலையிடத் தொடங்குவீர்களானால், அதனால் பூசல்கள் உண்டாகும்; மனக்கசப்பு ஏற்படும்; வீண்குழப்பம் விளையும். இந்த நிலை ஒழுங்குபடுத்தப்பட வில்லையென்றால், முதலாளியிடம் கூறுங்கள். நிலைமையைச் சீர்படுத்த வேண்டியது அவருடைய கடமை. உங்களுடைய பணி இல்லை. "நர்ன் எல்லாம் தெரிந்தவன்" என்ற ஆணவத்தில், எல்லோருடைய பணியிலும் குறுக்கிடாமல், தான் ஆற்ற வேண்டிய கடமைகளை உணர்ந்து, அவற்றை விழுமிய முறையில் நிறைவேற்ற மேற்கொள்ளப்படும் முயற்சிகளே நல்ல கடமைகள் எனப்படும்.

> கடனென்ப நல்லவையெல்லாம் கடனறிந்து
> சான்றாண்மை மேற்கொள் பவர்க்கு. (குறள் ; 981)

35

காலத்தின் அருமை உணர்ந்து செயற்படுக !

"மோசமான படைவீரர்கள் ஒருபோதும் இருந்ததில்லை; மோசமான அதிகாரிகள் மட்டுமே இருந்திருக்கிறார்கள்!" இவ்வாறு 200 ஆண்டுகளுக்கு முன்பு நெப்போலியன் கூறினார். இந்தக் கூற்று எவ்வளவு பெரிய உண்மை! ஒரு முதலாளி நடந்து கொள்ளும் முறை அவரிடம் பணியாற்றும் ஒவ்வொருவரையும் பாதிக்கிறது. எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு மேலதிகாரி அலுவலகத்துக்கு வழக்கமாகத் தாமதமாக வருகிறார் என்றால், அவருக்குக் கீழ பணியாற்றும் ஊழியர்களும் தாமதமாக வருவதைப் பழக்கமாகக் கொள்கிறார்கள். "தாமதமாகப் போனால் என்ன? தட்டிக் கேட்க மேலதிகாரி இருக்கவா போகிறார்?" என்று அவர்கள் கருதுகிறார்கள். ஒருநாளின் வேலை, உரிய நேரத்தில் தொடக்க வேண்டியதன் அவசியத்தை முதலாளி உணரவில்லையென்றால், அந்த அவசியத்தை மற்றவர்களுக்கு அவரால் எவ்வாறு உணர்த்த முடியும்? உங்கள் உதவியாளர்களிடமிருந்து முனைப்பார்வம், விசுவாசம், கடும் உழைப்பு ஆகியவற்றை நீங்கள் எதிர்பார்த்தால், அதற்கு நீங்களே முன்னுதாரணமாக விளங்க வேண்டும். உங்களுடைய அழகான அலுவலகத்தில், ஆடம்பர நாற்காலியில் சாவதானமாக அமர்ந்து கொண்டு, நிதானமாக ஆணைகள் பிறப்பிப்பதன் மூலம் நீங்கள் அவற்றைப்

பெறமுடியாது. காலத்தின் அருமை உணர்ந்து அதற்கேற்பச் செயற்பட்டால், வெற்றி தட்டாமல் கிட்டும். உரிய காலத்தையும், இடத்தையும் ஆய்ந்தறிந்து செயற்பட்டால் உலகமேகூடக் கைக்குள் வந்துவிடும்.

ஞாலம் கருதினும் கைகூடும் காலம்
கருதி இடத்தாற் செயின். (குறள் : 484)

36

எப்பொருள் யார்யார்வாய் கேட்பினும்!

"இது என்னுடைய கருத்து! இதை முடிந்த முடிவாக நான் கூறவில்லை! மாறுபட்ட கருத்துகள் இருக்கலாம்! உங்கள் கருத்தைச் சொல்லுங்கள்! ஏற்புடையதாக இருந்தால் ஏற்றுக் கொள்கிறேன்!" ஒரு முதலாளியிடமிருந்து இத்தகைய அணுகுமுறையைத்தான் பெரும்பாலானோர் விரும்புகிறார்கள். இந்த அணுகுமுறைக்கு எப்போதும் எதிர்ப்புத் தோன்றியதில்லை; இதனை எல்லோருமே ஏற்றுக்கொள்வார்கள். இந்த அணுகுமுறை, மற்றவர்கள் கூறுவதைச் செவிமடுத்துக் கேட்கச் செய்யும்; கோபம் உண்டாக்காது. உங்கள் முடிவுகளையும், கருத்துக்களையும் இதமாகவும், பதமாகவும், நயமாகவும், கனிவாகவும் எடுத்துரையுங்கள். மற்றவர்களும் கருத்துக்களையும், ஆலோசனைகளையும் வைத்திருப்பார்கள் என்பதைக் கவனத்தில் கொள்ளுங்கள். அவர்கள் கூறுவதை பரிவோடும் கவனத்தோடும் கேளுங்கள். பிறகு, அவற்றை நீங்கள் ஆராய்ந்து ஒரு முடிவுக்கு வாருங்கள். ஒரு முதலாளியின் இத்தகைய அணுகுமுறை, அவருடைய கருத்துக்களையும் முடிவுகளையும் மற்றவர்கள் உவந்து ஏற்றுக்கொள்ளும்படி செய்யும்! அவருடைய முடிவுகளை — ஆணைகளை — நிறைவேற்றுவதற்கு அவர்கள் ஆர்வத்துடன் தங்களால் இயன்ற அனைத்தையும் செய்வார்கள். எந்த ஒரு பொருள் குறித்தும் எவர் எதைச் சொன்னாலும், அவர் கூறுவதைக் கேட்டு, உண்மை எது என்று ஆராய்ந்து தெளிந்து முடிவெடுப்பது அறிவுடைமையாகும்.

எப்பொருள் யார்யார்வாய்க் கேட்பினும் அப்பொருள்
மெய்ப்பொருள் காண்பது அறிவு. (குறள் : 423)

37

நேரடித் தொடர்பு கொள்க !

பணியாளர்கள் எப்போதும் நேரடித் தொடர்பு கொள்வதையே விரும்புகிறார்கள். குறிப்பாக, முதலாளியுடன் நேரில் பேசுவதற்கு அவர்கள் ஆசைப்படுகிறார்கள். குறிப்பாணைகளும், செய்திகளும் பல சமயங்களில் சரியாக வேலை செய்வதில்லை. ஏனென்றால், நீங்கள் கூற வேண்டிய பதில்களை அவற்றினால் அளிக்க முடியாது. ஒருவரை உங்களால் நேரில் பார்க்க முடியவில்லையென்றால், அவருடன் தொலைபேசியில் பேசலாம். நேரிலோ, தொலைபேசியிலோ பேசும்போது, அவர் உங்களிடம் கேள்விகள் கேட்கலாம்; தன் கருத்துகளை உங்களிடம் நேரில் தெரிவிக்கலாம். ஒரு நிறுவனம், பலர் ஒன்றிணைந்து பணியாற்றும் ஓர் இடமாக இருக்க வேண்டும். அது, குறிப்பாணைகள், காகித ஊக்குகள், குண்டூசிகள் மூலம் பிணைக்கப்பட்ட, இரத்தமும் தசையும் இல்லாத ஒரு ஜடப்பொருள் அன்று. உங்கள் பணியாளர்களுடன் உங்கள் பிரச்சினைகள் குறித்து நேரடியாகப் பேச வேண்டும். உங்கள் எண்ணங்களையும், கருத்துக்களையும், எதிர்காலத் திட்டங்களையும் அவர்களிடம் கூறவேண்டும். அவர்களின் எண்ணங்களையும், கருத்துக்களையும் கேட்க வேண்டும். அவர்களுடன் இணைந்து நீங்களும் பணி செய்தால், நீங்கள் அவர்களிடம் குழு உணர்வை உருவாக்கலாம். முதலாளியுடன் சேர்ந்து பணியாற்றும்போது, அவர்களிடம் சிறப்பாகப் பணியாற்ற வேண்டும் என்ற தூண்டுதல் ஏற்படுகிறது. பணியாற்றும் குழுவில் தானும் ஒரு முக்கிய அங்கம் என்ற உணர்வு அவர்களுக்கு உண்டாகிறது. உங்களுக்காக எதையும் செய்ய அவர்கள் தயாராக இருக்கிறார்கள்.

இன்பங்கள் யாவும் பெருகும் - இங்கு
யாவரும் ஒன்றென்று கொண்டால்! (பாரதியார்)

38

நயம்பட உரைத்திடுக !

ஒரு முயல்வேட்டை நாய், வேட்டை தேடி ஓட வேண்டுமானால், அதன் முன்னால் ஒரு முயல் ஓடிக்கொண்டிருக்க வேண்டும். அதேபோல்

ஒரு மேலாளர், தன் ஆட்கள் நன்கு வேலை செய்யுமாறு செய்ய வேண்டுமானால், அவர்களுக்கு ஏதேனும் தூண்டுதல் — ஊக்குவிப்பு அளித்துக்கொண்டே இருக்க வேண்டும். அவர்கள் பணிகளைத் தரமாகச் செய்வதால் அவர்களுக்கு என்ன நன்மை உண்டாகும் என்பதை உணர்த்த வேண்டும். அவர்கள் தயாரிக்கும் பொருள்கள் தரமானவை எனப் பிரபலமடையுமானால், அவற்றை மக்கள் அதிகமாக வாங்குவார்கள்; அதனால், நிறுவனத்துக்கு அதிக ஆதாயம் கிடைக்கும்; எல்லோருக்கும் நன்மை விளையும். பணியிடத்தைச் சுத்தமாக வைத்துக் கொண்டால், அவர்கள் பணி எளிதாகும் என உணர்த்துங்கள். வேலைக்கு வராமலிருந்தால், அவர்களின் சொந்தப் பதிவேட்டில் கரும்புள்ளி பதிவாகி, பதவி உயர்வு பறிபோகும் என்று எடுத்துரையுங்கள். இதையெல்லாம், நுட்ப நேர்த்தியுடன் — மறைமுகமாக நுண்மையாகச் செய்ய வேண்டும். "வேலையை விட்டு விரட்டி விடுவேன்!" என்றெல்லாம் அதிகாரத்தைப் பயன்படுத்தி மிரட்டி வேலை வாங்க முடியாது. வேலையில் அவர்களுக்கு உண்மையான ஆர்வம் உண்டாகுமாறு செய்வதன் மூலமாகவே, தரமான வேலையை வாங்க முடியும். மேலதிகாரி இந்த ஆர்வத்தை இடைவிடாது தொடர்ந்து தூண்டிவிட்டுக் கொண்டே இருக்கவேண்டும். இடைவெளிவிட்டுச் செய்து கொண்டிருக்கலாகாது.

''நெற்றிச் சுருங்கிடேல்''
''சொல்வது தெளிந்துசொல்'' (பாரதியார்)

39

நயத்தக்க நாகரிகம் !

ஒரு நிர்வாகி தன் பணியாளர்களிடம் வேலை வாங்குவதற்கு எப்போதும் கேரட் அல்லது பணம் கொடுத்துக் கொண்டிருக்க முடியாது. காரணம், எதுவும் சொல்லாமலேயே ஒரு மேலதிகாரி வேலைகளைச் செய்யும்படி தன் ஊழியர்களுக்குக் கட்டளையிட அதிகாரம் உண்டு. பெரும்பாலும் இப்படித்தான் நடக்கிறது. ஆனால், ஒரு குறிப்பிட்ட முறையில் சில காரியங்களைச் செய்வதற்கு தான் ஏன் விரும்புகிறார் என்பதை அவர்களிடம் நயமாக உணர்த்துவதற்கும், அவர்களை ஊக்குவிப்பதற்கும் சற்று அதிக நேரம் எடுத்துக் கொண்டால்,

அவர்களிடமிருந்து அதிக ஒத்துழைப்பைப் பெற முடியும். எடுத்தெதற்கெல்லாம் தங்களுக்கு உத்தரவிடப்படுவதை எவரும் விரும்புவதில்லை. ஆனால், ஓர் ஆணை சிறிது ஊக்குவிப்புடன், நயத்தக்க நாகரிகம் கலந்து பிறப்பிக்கப்படுமானால் அல்லது அந்த உத்தரவுக்கான காரணம் அவருக்கு விளக்கிக் கூறப்படுமானால் அல்லது அதைவிடச் சிறப்பாக அது பற்றி அவர்களுடன் கலந்து விவாதிக்கப்படுமானால், உங்கள் ஆணை மிகுந்த உற்சாகத்துடன் நிறைவேற்றப்படும் என்பதில் ஐயமில்லை. ஜப்பானியர்கள் எப்போதுமே ஓர் ஆணையைப் பிறப்பிப்பதற்கு முன்பு, அதுபற்றித் தம்கீழ் பணிபுரிவோருடன் விவாதிக்கிறார்கள். அவர்களுடைய வெற்றிக்கு இது ஒரு முக்கியக் காரணம். ஒரு சிறந்த முதலாளி தன் பணியாளர்களுடன் ஒருங்கிணைந்து பணிபுரிவதற்கான சூழலை இவ்வாறு உருவாக்குகிறார். முதலாளியின் நோக்கம் தன் ஊழியர்களைத் தன்பக்கமாக ஈர்த்துக் கொண்டு — அவர்களுடன் ஒருங்கிணைந்து செயற்பட்டுக்கொண்டு — ஒருவருக்கொருவர் உதவி புரிந்துகொண்டு — இரு தரப்பினருக்கும் உதவும் வகையில் பிரச்சினைகளுக்குத் தீர்வு காண்பதாகவே இருக்க வேண்டும். முதலாளி ஒரு பக்கமும், ஊழியர்கள் மறுபுறமும் எதிரும் புதிருமாக இருந்தால், நிறுவனத்தின் பணிகள் சீராக நடைபெறாது. இரு தரப்பினருக்குமிடையே மனக்கசப்புதான் பெருகும். இரு தரப்பினரும் ஒரு பக்கமாக இருந்து செயற்புடுவதே நல்லது.

ஒட்டாம ஒதுங்கிநின்றால் உயர முடியுமா? - எதிலும்
ஒற்றுமை கலைந்ததென்றால் வளர முடியுமா?

40

ஒன்றுபட்டால் உண்டு வாழ்வு!

"உன்னால் இந்த வேலையைச் செய்து முடிக்க முடியும். எனக்குத் தெரியும்! தைரியமாகச் செய்! இப்படி ஊழியரிடம் கூறும் ஒரு மேலதிகாரியின் போக்கை யார்தான் விரும்பமாட்டார்கள். வேலை செய்யாமல் முரண்டு பிடிக்கும் ஒரு பணியாளர்கூட இத்தகைய மனப் போக்குடைய முதலாளிக்கு, உதவி செய்திட மிகுந்த உற்சாகத்துடன் முன் வருவார்; முழு முயற்சியுடன் வேலை செய்வார். சிந்தனை

முழுவதையும் தானே செய்யவேண்டும் — எல்லோரையும் அரவணைத்து, ஒரு குழு மனப்பான்மையுடன் பணிபுரியுமாறு செய்வது மேலதிகாரியின் கடமையாகும். இத்தகைய மேலதிகாரி தன் ஊழியர்களுடன் பேசுகிறார். "இது என் துறைமட்டுமில்லை; உங்கள் துறை; இது உங்கள் பணி; நமது பணி" என்று அவர்கள் உணருமாறு எடுத்துரைக்கிறார். "என்னைப் போலவே நீங்களும் அறிவுத்திறன் வாய்ந்தவர்கள். நீங்களும் சிந்திக்க வேண்டும். உங்கள் கருத்துக்களையும் ஆலோசனைகளையும் எனக்குக் கூறவேண்டும்" என்று அவர்களிடம் சொல்லிப் பாருங்கள். அவர்கள் குழு மனப் பான்மையுடன் ஒற்றுமையாகப் பாடுபடுவார்கள். உங்கள் துறை சிறப்பாகப் பணியாற்றுகிறது என்ற பெருமை உங்களுக்குக் கிடைக்கும். கூட்டு முயற்சி இல்லாமல் ஒத்துழைப்பு உணர்வு இல்லாமல் பணிகள் நடைபெறுமானால், துறைகளிடையே நல்லிணக்கம் இராது; போட்டி நிலவும்; ஒவ்வொருவரும் மற்றவருடன் தகராறு செய்து கொண்டிருப்பார்கள். இதனால், எல்லோருக்குமே வேலையில்லாமல் போய்விடும். நிறுவனத்தின் மீது வாடிக்கையாளர்களுக்கு நம்பிக்கை போய்விடும்.

ஒன்றுபட்டால் உண்டு வாழ்வே - நம்மில்
ஒற்றுமை நீங்கில் அனைவர்க்கும் தாழ்வே!

41

சமூக உறவினைப் பேணிடுக!

ஒரு சிறந்த முதலாளி, தன்னிடம் வேலை பார்க்கும் பணியாளர்கள் தங்களுக்கேயுரிய சொந்தக் கருத்துக்களைக் கொண்டிருக்க உரிமையுடையவர்கள் என்பதை உணர்ந்திருக்கிறார். தங்கள் கருத்துகள் புறக்கணிக்கப்படுவதை அவர்கள் விரும்புவதில்லை என்பதும் அவருக்குத் தெரியும். ஒரு முதலாளிக்குத் தனது கருத்துத்தான் சிறந்தது என்பது நிச்சயமாகத் தெரிந்திருந்தாலும், மற்றவர்கள் தங்கள் கருத்துகளைத் தெரிவிக்க வாய்ப்பளிக்கிறார். அபபோதுதான் தனது கருத்தினை மற்றவர்கள் எந்த அளவுக்கு ஏற்றுக் கொண்டிருக்கிறார்கள் என்பது அவருக்குத் தெரியவரும். சுதந்திரமாகச் சிந்திக்கும் தனிமனிதர்கள் ஒன்று கூடும்போது, வாக்குவாதங்கள் எழக்கூடும். இந்த வாக்குவாதங்கள் சூடாக

இராமல், சுமுகமாக நடைபெறுவதற்கான ஒரு வழிவகையை நிருவாகி வகுத்துக்கொள்ள வேண்டும். அதாவது, ஒரு வட்டத்தில் ஒருவர் ஒரு கருத்தினை முன்வைக்கிறார் என்றால், மற்றவர்கள் அதனை அமைதியாகக் கேட்கலாம். அந்தக் கருத்தினை ஒருவர் ஆதரிக்கிறார் என்றால், அவர் எழுந்து பேசலாம். அக்கருத்தினைப் பெரும்பான்மையோர் ஆதரிக்கிறார்கள் என்றால், அக்கருத்தினை ஏற்றுக் கொள்ளலாம். ஆதரிப்பவர்கள் குறைவாக இருந்தால், அதனை விடலாம். இவ்வாறு ஒரு சுமுக உறவை — நல்லிணக்கத்தைப் பேணி வரலாம்.

நேசமும் அன்பும் நிலையாக வேண்டும்
நேர்வழி வேண்டும் உறவில்.

42

பாராட்டுங்கள் தாராளமாக !

தன்மீது கவனம் செலுத்துவதை விரும்பாத மனிதர் இல்லை. முக்கியமாகப் பணியாளர்கள் தம் முதலாளியின் கவனத்தைக் கவர்ந்திட விரும்புகிறார்கள். அவர்கள் மீது தங்கள் கவனம் இருக்கிறது என்பதை முதலாளி எவ்வாறு காட்ட முடியும்? அவர்களுடன் அடிக்கடிப் பேசவேண்டும். அவர்கள் செய்யும் பணி முக்கியமானது என்று கூறவேண்டும். அவர்களுக்கு மதிப்புக் கொடுத்து, வாய்ப்புக் கிடைக்கும்போதெல்லாம் மற்றவர்கள் முன்னிலையில் அவர்களுடைய பணியைத் தாராளமாகப் பாராட்ட வேண்டும். அவர்கள் சொந்த விவகாரங்களில் அக்கறையும், பரிவும் காட்ட வேண்டும். எவ்விதத் தூண்டுதலும் இல்லாமல் சிறப்பாகப் பணியாற்றுபவர்கூட இத்தகைய புகழுரையை விரும்புகிறார். பணத்தைவிட இத்தகைய பாராட்டுரைகளைத்தான் அவர்கள் அதிகம் விரும்புகிறார்கள். இவ்வாறு பாராட்டும்போது, ஒரு பணியாளர் உற்சாகமடைந்து சகப் பணியாளர்களிடம் கூறி மகிழ்கிறார். அவர்களும் அந்தப் பாராட்டுத் தங்களுக்கும், தங்கள் துறைக்கும் ஒட்டுமொத்தமாகக் கிடைத்த பாராட்டாக எண்ணி, இன்னும் அதிக உற்சாகத்துடன் ஒற்றுமையாகப் பணியாற்றுகிறார்கள். சிறந்த பணிகளுக்கெல்லாம் தான் மட்டுமே பெருமை எடுத்துக்கொள்ளும் மேலதிகாரி சிறந்த நிர்வாகியாக இருக்க

முடியாது. "நான்" என்ற சொல்லே ஒரு நிர்வாகியின் அகராதியில் இருக்கலாகாது. குழு உணர்வையும், ஒத்துழைப்பையும் வளர்க்கும் "நாம்", "நமக்கு" என்ற சொற்களையே அவர்கள் பயன்படுத்த வேண்டும். பணியாளர்கள் சிறுசிறு தவறுகள் செய்தால், அவற்றை நயமாகச் சுட்டிக்காட்டி, அவருடைய சிறப்பான பணிகளை உளமாரப் பாராட்ட வேண்டும்.

பெருமை பெருமிதம் இன்மை சிறுமை
பெருமிதம் ஊர்ந்து விடல். **(குறள்: 979)**

43

திறமைக்குத் தலைவணங்கு!

ஒரு முதலாளி வெற்றி கண்டு தலைக்கனம் கொள்பவராகவோ, தோல்வி கண்டு துவள்பவராகவோ இருத்தலாகாது. ஒரு நிறுவனத்தின் வெற்றி, கூட்டு முயற்சியால் கிட்டுகிறது. முதலாளிதான் தலைமையானவர்; தலையாயவர், உண்மைதான். ஆனால், மற்றவர்களும் முக்கியமானவர்கள் என்பதை அவர் உணர்ந்திருக்க வேண்டும். "நான் தான் முக்கியம்! மற்றவர்களும் அவர்களின் பிரச்சினைகளும் எனக்குப் பொருட்டல்ல!" என்று கருதும் முதலாளிக்குத் தாங்கள் ஏன் வீணாக வியர்வை சிந்தி உழைக்கவேண்டும் என்ற எண்ணம் தான் ஊழியர்க்கு ஏற்படும். உங்கள் ஊழியர்களிடமிருந்து விசுவாசத்தையும், அர்ப்பணிப்பு உணர்வையும் பெற வேண்டுமானால், நீங்களும் அவற்றை அவர்களுக்கு வழங்க வேண்டும். அவர்களின் திறமைதான் உங்கள் மூலதனம். எனவே, அவர்கள் திறமைக்கு மதிப்பளிக்க வேண்டும். முதலாளி தங்களுக்கு முக்கியத்துவம் கொடுக்கிறார் என்ற உணர்வை அவர்களுக்கு ஊட்ட வேண்டும். அவர்களை முதலாளி அசட்டையாகவோ, அலட்சியமாகவோ நடத்தக் கூடாது. எதிரே வரும் ஊழியரிடம், "வணக்கம், பாலு! நலமா?" என்று கேட்டுவிட்டுப் போங்கள். தன்னைப் பார்க்க வரும் பணியாளரிடம், "பாபு! நானே உன்னுடன் பேச வேண்டும்! மன்னித்து விடு! அவசரமாகப் போகிறேன்! மாலை 4 மணிக்கு வருகிறாயா? பேசுவோம்!" என்று சொல்லிப் பாருங்கள். அவர்கள் மனங்குளிர்ந்து போவார்கள். ஒவ்வொருவருக்கும் தன்முனைப்பு உண்டு. தன்னை முதலாளி மதிக்க

வேண்டும் என்ற ஆசை உண்டு. தனிமனிதர் என்ற முறையில் ஊழியருக்கு முதலாளி ஆரோக்கியமான மரியாதை கொடுக்கிறார் என்றால், அவர் தனது பணியை மகிழ்ச்சியோடும், மனநிறைவோடும் செய்கிறார். முதலாளி அவமரியாதை செய்கிறார் என்றால், ஊழியரின் கண்ணோட்டம் — மனப்பான்மை — அடியோடு மாறிவிடும்.

திறனறிந்து சொல்லுக சொல்லை அறனும்
பொருளும் அதனினூஉங்கு இல். (குறள்: 644)

44

தலைமைப் பொறுப்பு

ஒரு சிறந்த தலைவர் ஒரு மாவீரன் போல் பலசாலியாகவோ, கட்டுடலுடனோ இருக்கவேண்டிய தேவையில்லை. ஆனால், அவருக்குத் திடமனதும், துணிவான இதயமும், அர்ப்பணிக்கும் உணர்வும் இன்றியமையாது தேவை.

ஒரு சிலர் மட்டும் ஏன் தலைமைப் பொறுப்பில் இருக்கிறார்கள்? அவர்கள் மட்டும் சாதனைகள் புரிந்து வெற்றிக் கனிகளைப் பறிப்பதேன்? ஏனென்றால், அவர்கள் செய்யும் காரியங்களை மாறுபட்டுச் செய்கிறார்கள். அவர்கள் எப்போதுமே தாங்கள் அடையவேண்டிய இலக்கை நோக்கிச் செல்லும்போது, சற்று மிகுதியாக முயற்சி செய்கிறார்கள். அந்த உபரி முயற்சியே அவருக்கு வெற்றியைத் தேடிக் கொடுக்கிறது. மற்றவர்கள் அந்தக் கூடுதல் முயற்சியைச் செய்யத் தவறுவதால், அவர்கள் வெற்றியைத் தவற விடுகிறார்கள். வெற்றி பெறும் தலைவர்களின் வெற்றிக்குப் பின்புலமாக இருப்பது அவர்களின் எண்ணம், செயல், திறன், ஊக்கம், அயராத உழைப்பு, மனோதிடம், விடாமுயற்சி, இடைவிடாப் பயிற்சி ஆகியவைதான்.

நம் மனம் என்னும் தோட்டத்தில் நல்ல விதைகளை விதைத்தால், அவை நல்ல எண்ணங்களாக முளைத்து வளர்ந்து நற்பலன் கொடுக்கும். நல்ல தலைவர்கள் தங்கள் மனத்தில் நல்ல எண்ணங்களைச் சிந்திக்கிறார்கள். நல்ல செயல்கள் நல்ல சிந்தனையிலிருந்து

முளைவிடுகின்றன. ஒரு நற்சிந்தனையை விதைத்தால், ஒரு நற்பலன் விளையும். காற்று எந்தத் திசையில் வீசவேண்டும் என்று நாம் கட்டளையிட முடியாது. ஆனால், படகின் துடுப்பு படகோட்டியின் கையில்தானே இருக்கிறது. காற்று வீசும் திசையைக் கணித்துப் படகினை உரிய திசையில் செலுத்துவது எப்படி என்று படகோட்டிக்குத் தெரியும். ஒரு தலைவரும் படகோட்டி போன்றவர்தான். ஒரு திறமையான தலைவர் நிலைமைக்கேற்பச் செயல்பட்டு, வழிகாட்டி, வெற்றிக்கு வழிவகுக்கிறார்.

எண்ணிய எண்ணியாங்கு எய்துப எண்ணியார்
திண்ணியர் ஆகப் பெறின். (குறள் : 666)

45

செய்யும் பணியில் உங்கள் பங்கு !

ஒரு தலைவராக இருப்பது ஒரு கடினமான வாழ்க்கை. ஆனால், ஒரு தலைமைப் பதவியில் — ஒரு முதன்மை இடத்தில் இருப்பதற்கு நீங்கள் கொடுக்கவேண்டிய விலை அது. இந்த விலையைக் கொடுக்க விரும்பாதவர்கள் — அதை மகிழ்ச்சியுடன் கொடுக்கத் தயாராக இல்லாதவர்கள் — அடிமட்டத்துக்குத் திரும்பி வந்து விடுகிறார்கள். ஒரு பணி அபாயகரமானது அல்லது அசுத்தமானது அல்லது அருவருப்பானது என்றால், தலைவர் அதில் அக்கறை காட்டி, அதனை அவரே செய்ய வேண்டும். வெடி வைப்பது ஆபத்தான வேலை; அதனைத் தலைவரே செய்ய வேண்டும். மற்றவர்களிடமிருந்து தலைவர் முழுநாள் வேலையையும் எதிர்பார்க்கிறார் என்றால், அவரே முழுநாள் வேலையும் செய்ய வேண்டும். அவர் கடிகாரத்தைக் கவனித்துக் கொண்டிருப்பவராக இருக்கலாகாது. அலுவலகத்துக்கு முதலில் வருவதும், அலுவலகத்திலிருந்து கடைசியாகச் செல்பவரும் தலைவராகவே இருக்கவேண்டும். பணியிடத்தின் விதிகளுக்கும் ஒழுங்குமுறைகளுக்கும் முதலில் கீழ்ப்படிந்து நடப்பவர் தலைவராக இருக்க வேண்டும். விதிமுறைகளை அவர் தன் வசதிக்கேற்ப வளைத்துக் கொள்வாரானால், மற்ற ஒவ்வொருவரும் அவ்வாறு செய்ய முனைகிறார். உங்கள் கீழே உள்ளவர்களிடமிருந்து மிகச்சிறந்த பணிகளைப் பெற வேண்டுமானால், நீங்கள் சொல்வதைச்

செயலில் செய்து காட்டுங்கள். சுத்தம் வேண்டுமானால், நீங்கள் சுத்தமாக இருங்கள். காலதாமதத்தைத் தவிர்க்க, நீங்களே காலதாமதம் செய்யாமல் நடந்துகொள்ளுங்கள்.

துன்ப உறவரினும் செய்க துணிவாற்றி
இன்பம் பயக்கும் வினை. (குறள் : 669)

46

சொந்த முயற்சியை ஊக்குவித்திடுக!

உங்களிடம் பணிபுரிபவர்களும் உங்களைப்போல் மனிதர்கள்தாம்! அவர்களுக்கும் மூளை உண்டு. அவர்களுக்கு ஊக்கமளித்தால், அவர்கள் சிறந்த கருத்துக்களை — ஆலோசனைகளைக் கூறுவார்கள். மேலதிகாரிகள் வாய்ப்பும் வசதியும் இருந்து உயர்ந்த கல்வி பெற்றதால், அந்த உயர் பதவியில் இருக்கிறார்கள். எனினும், அவர்களுடையதைப் போலவே அவரது பணியாளர்களின் மதி நுட்பமும் உயர்ந்தது தான். அவர்களுடைய அறிவுத்திறனை மேலதிகாரிகள், ஏன் அதிகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளக்கூடாது? ஒரு புத்திசாலி மேலதிகாரி, தன் ஊழியர்கள் அனைவரின் மூளையையும் — கருத்துக்களையும் — தன்முயற்சிகளையும் — ஆக்கமுறையில் பயன்படுத்திக் கொள்கிறார். சிந்தனை முழுவதையும் உயர் அதிகாரிகள் மட்டுமே செய்ய வேண்டும் என்பதில்லை. நிறுவனத்திலுள்ள எல்லோரும் புதிய திட்டங்களைச் சிந்திக்க அனுமதியுங்கள். இதைத்தான் ஜப்பானியர்கள் செய்கிறார்கள். அவர்கள் உயர்மட்டத்தில் இருப்போரின் மூளையை மட்டும் பயன்படுத்துவதில்லை; அனைவரின் மூளையையும் பயன்படுத்துகிறார்கள்; பணியாளர்கள் தம் சொந்த முயற்சியைப் பயன்படுத்துவதற்கு வாய்ப்பளிக்கிறார்கள். அவர்களின் மனோதிடத்தை வளர்ப்பதற்கு இதுவே சிறந்த வழி. மற்றவர்கள் நேரத்தையும், உழைப்பையும் மதிப்பது மிக முக்கியம். எவரிடமாவது ஒரு பிரச்சினையை நேரடியாகப் பேசித் தீர்க்க வேண்டியிருந்தால், அவரைக் காக்க வைக்காதீர்கள். உடனே அழைத்துப் பேசுங்கள். அதேசமயம், மற்றவர்கள் கூறுவதைப் பொறுமையுடன் கேளுங்கள். இடையில் குறுக்கிடவோ, குறைகூறவோ செய்யாதீர்கள்.

அப்படிச் செய்தால், அவர்கள் தங்கள் எண்ணங்களைக் கூறாமலேயே நிறுத்திவிடுவார்கள்.

உழைப்பை மதிப்போம்;
பலனைக் கொடுப்போம்;
உலகில் உயர்ந்து
அனைவரும் வாழ்வோம்.

47
மனநலம் ஆக்கம் தரும்!

முதலாளி அழைக்கிறார் என்று அவரைப் பார்க்கச் செல்லும் உதவியாளர் பாபுவிடம், "முதலாளி சும்மா எரிந்து விழுகிறார்! கண்டபடி திட்டுகிறார்! அவர் கோபம் தணிந்ததும் வந்து பாருங்கள்!" என்கிறான் பணியாள். "சற்று முன்தானே சிரித்துப் பேசிக்கொண்டிருந்தார்! ஏன் இந்தத் திடீர்க் கோபம்?" என்ற சிந்தனையுடன் திரும்புகிறான் பாபு. ஒரு முதலாளி ஏற்கெனவே கோபமாக இருக்கும்போது — உணர்ச்சி வயப்பட்டிருக்கும்போது — எந்தப் பிரச்சினை குறித்தும் பேசக்கூடாது; முடிவு எடுக்கலாகாது. தீர்வு காணவேண்டிய கடுமையான பிரச்சினை எழும்போது, உங்கள் கோபம் தணிந்து, புன்னகை திரும்பும் வரை அந்த முடிவை ஒத்தி போடுங்கள். நிதானமாக மனநலத்தோடு இருக்கும்போதுதான் நீங்கள் சிறந்த முடிவினை எடுக்க முடியும். எல்லாச் சூழ்நிலைகளிலும் நீங்கள் முரண்பாடில்லாமல் — ஒரே மாதிரியாக — நடந்துகொள்ள வேண்டும். முரண்பட்ட மனநிலையுடைய — இன்று ஒன்றைச் சொல்வதும் நாளை வேறொன்றைக் கூறுவதுமாக இருக்கும் — முதலாளி சமநிலையற்றவர் ஆவார். இன்று ஒன்றை ஏற்கும் அவர், நாளை அதையே வெறுத்து ஒதுக்குகிறார் என்றால், அவருடன் இருப்பவர்களுக்குக் குழப்பம்தான் உண்டாகும். நாளுக்கு நாள் — நேரத்துக்கு நேரம் — சொல்லையும் செயலையும் மாற்றிக் கொள்பவர் சிறந்த முதலாளியாக இருக்க முடியாது. இத்தகைய ஒன்றுக்குப் பின் ஒன்று முரண்பட்ட செயற்பாடு, வேண்டியவர் வேண்டாதவர் என்று பாகுபாடு காட்டுவதற்கும் இடமளிக்கும். ஒரு முதலாளி, இன்று ஒரு தொழிலாளியை ஒருவிதமாகவும், நாளை இன்னொரு தொழிலாளியை வேறுவிதமாகவும் நடத்துகிறார்

என்றால், அவர் தொல்லையை வரவழைத்துக் கொள்கிறார். இதன்மூலம் பணியாளர்களிடையே மனக்கசப்பை வளர்க்கிறார். எனவே, முரண்படாத செயற்பாடு ஒரு முதலாளிக்கு இன்றியமையாது தேவை.

மனநலம் மன்னுயிர்க்கு ஆக்கம் இனநலம்
எல்லாப் புகழுந் தரும். (குறள்: 457)

48

எண்ணிய எய்தும் திண்ணிய எண்ணம்!

ஒரு சிறந்த முதலாளியாக இருப்பதற்குத் தான் நினைத்ததைச் செய்து முடிக்கும் நெஞ்சுரமும், துணிவும், மனஉறுதியும் தேவை. சாமர்த்தியத்தைவிட இந்தத் துணிவுதான் அவருக்கும் அதிகம் அவசியம். ஒரு பணியைச் சீரான முறையில் செய்து முடிக்கும்படி செய்வதற்கு உருக்கு போன்ற நெஞ்சுறுதி வேண்டும். தான் எதிர்பார்த்த தரத்துக்குக் குறைவான பணி எதனையும் ஏற்றுக்கொள்ளாத மன உறுதியும் தேவை. தன்னிடம் வேலை பார்ப்பவர் தன் பணியை உயர்ந்த தரத்துடன் செய்யுமாறு பார்த்துக்கொள்வது ஒரு நிர்வாகியின் தலையாய கடமை. மனஉறுதிப்பாடும், தீர்க்கமான முடிவும் இல்லையெனில் — தான் நினைக்கும் வகையில் பணியினை முடிக்க வேண்டும் என்று வலியுறுத்தும் திண்ணிய எண்ணம் இல்லையெனில் — அவரை அவர்கள் மதிக்க மாட்டார்கள். அவரது பலவீனத்தைத் தங்களுக்குச் சாதகமாகப் பயன்படுத்திக்கொள்வார்கள். இதற்காகக் கையில் சவுக்குடன் ஒரு சர்வாதிகாரிபோல் நிர்வாகி நடந்து கொள்வதும் சரியன்று. அவர்கள் மனதில் தைக்குமாறு பொறுமையுடன் எடுத்துரைக்க வேண்டும். இத்துடன், மன உறுதியும் செயல் துணிவும் சேர்ந்து கொள்ள வேண்டும். இந்தத் துணிவுக்கும், நெஞ்சுரத்துக்கும் எத்துணை சாமர்த்தியமும், செயல்திறனும் காட்டினாலும் ஈடாகாது. ஒரு தொழிலாளர், எதிர்பார்க்கும் அளவுக்குச் சிறப்பாகப் பணி புரியவில்லையென்றால், அதற்குரிய காரணங்களைக் கண்டறிந்து, அந்தக் காரணங்களை நீக்குவதற்குத் தக்க வழிவகைகள் காண வேண்டும். அப்போதுதான் அந்த ஊழியருக்கு நிறுவனம் கொடுக்கும் ஊதியத்துடன் ஈடான பணியைப் பெற முடியும். நிருவாகி, தான் எண்ணியதைச் செயற்படுத்துவதில்

உறுதியுடையவராக இருந்தால், அவர்கள் எண்ணியவாறே வெற்றி பெறுவார்கள்.

எண்ணிய எண்ணியாங்கு எய்துப எண்ணியார்
திண்ணியர் ஆகப் பெறின். (குறள்: 666)

49
கடுமொழி கூறேல்!

ஒவ்வொரு முதலாளியிடமும் ஒரு குட்டி இட்லர் ஒளிந்திருக்கிறான். இட்லரை எல்லோரும் வெறுத்தார்கள். முதலாளி தன்னை விண்ணுலகிலிருந்து வந்த உயர்ந்தவர் என எண்ணி, தன்னிடம் வேலை செய்பவர்களைத் தாழ்வாக நடத்துகிறவர் என்றால், அவருக்கு இட்லரின் கதிதான் ஏற்படும்! சில முதலாளிகள் தான் நினைத்ததைச் சாதிக்க ஊழியர்களை அவமரியாதையாக நடத்துகிறார்கள். அதிகாரத்தைப் பயன்படுத்தி, அவர்கள் மீது ஆதிக்கம் செலுத்த முனைகிறார்கள். இது ஆக்க முறையான மனப்போக்கு இல்லை. முதலாளி ஒரு குழுவின் ஓர் அங்கம்; அவர் அந்தக் குழுவின் தலைவர். அவ்வளவுதான்! "இது என் உத்தரவு! இதை நீ செய்தாக வேண்டும்!" என்று கட்டாயப்படுத்துவதால் ஊழியர் மனக்கசப்படைகிறார். எவ்வளவு குறைவாகச் செய்ய முடியுமோ, அவ்வளவு குறைவாகவே வேலை செய்கிறார். மிரட்டியும், அச்சுறுத்தியும் அவரிடம் வேலை வாங்க முடியாது. "முட்டாள்! மடையன்! எந்த வேலைக்கும் தகுதி இல்லாதவன்!" என்று கூறுவதால் ஒத்துழைப்பைப் பெற முடியாது. சகாக்களின் முன்னிலையில் அவரைக் கண்டிக்காதீர்கள். இதனால், அவருடைய படைப்பாற்றல் சீர்குலையும்; மன உறுதி கெடும். தலைக்குமேல் கத்தி தொங்கும்போது ஒருவர் எப்படி வேலையில் கவனம் செலுத்துவார்? அந்தக் கத்தி தலைமேல் விழுகிறதா என்று பார்த்துக்கொண்டுதான் இருப்பார்? ஊழியர்களுக்கு மனக்குறைகள் இருந்து கொண்டுதான் இருக்கும். அவர்கள், தங்கள் குறைகளைக் கூறும்போது அவற்றைப் பரிவுடன் கேட்க வேண்டும். ஆத்திரம் கொள்ளலாகாது. அந்தக் குறைகளை நீக்க ஆவன செய்ய வேண்டும். கடுஞ்சொல்லும், முறை கடந்த தண்டனையும் அழிவுக்கு வழிவகுக்கும்.

கடுமொழியும் கையிகந்த தண்டமும் வேந்தன்
அடுமுரண் தேய்க்கும் அரம். (குறள் : 567)

50

மறப்போம், மன்னிப்போம்!

ஒரு முதலாளியிடம் வேலை பார்க்கும் பணியாளர்கள், சில சமயம் தவறுகள் செய்வதுண்டு. அந்தத் தவறுகளை அவர்கள் ஒப்புக்கொள்ள மறுப்பார்கள். இத்தகைய சமயங்களில், அந்தத் தவறுகளைத் தானே செய்ததாக முதலாளி கூறவேண்டும்.

உண்மையிலேயே அந்தத் தவறுகளுக்கு நீங்கள் எந்த வகையிலும் காரணமில்லாமல் இருக்கலாம். உங்கள் பணியாளரே அந்தத் தவறை செய்திருக்கலாம். இருந்தாலும், அந்தத் தவற்றுக்கு ஏதோவொரு வகையில் நீங்களே காரணம் என்று கூறுங்கள்.

"இந்தத் தவறு எப்படி நேர்ந்தது? ஒரு வேளை நானே இதைச் செய்திருப்பேனோ? இருக்கலாம். நீ கவலைப்படாதே! இத்தகைய தவறு நேராமல் பார்த்துக் கொள்!" என்று சொல்லிப்பாருங்கள்.

தவறு செய்தவர், தானே அதைச் செய்ததாக ஒப்புக்கொள்வார். இவ்வாறு, ஒருவர் தனது தவற்றை ஒப்புக்கொள்ளும்படி செய்வதற்கான சிறந்தவழி, அந்தத் தவற்றை உங்கள்மேல் போட்டுக்கொள்வதுதான்.

என்ன தவறு நேர்ந்தாலும், அதற்குத் தானும் ஒருவகையில் பொறுப்பு என்று சொல்லுங்கள். உங்கள் துறையில் ஒரு தவறு நேருமாயின், அதற்கு நீங்களே பொறுப்பேற்றுக் கொள்ளுங்கள்; மற்றவர்கள் மீது பழி சுமத்தாதீர்கள்.

இத்தகைய மனப்போக்கைத்தான் உங்கள் முதலாளி பாராட்டுவார்; இதற்காகவே அவர் உங்களை மதிப்பார். உங்களிடம் பணிபுரியும் மற்றவர்களும் அவ்வாறே செய்வார்கள்.

இதன் மூலம் ஒருவர் மீது ஒருவருக்கு நல்லெண்ணம் உண்டாகும். நல்ல ஒத்துழைப்பு நிலவும். மறப்போம், மன்னிப்போம் எனப் பொறுமை கடைப்பிடிப்போருக்கு வாழ்நாள் முழுவதும் புகழ் மிக்கதாக அமையும்.

ஒறுத்தார்க்கு ஒருநாளை இன்பம் பொறுத்தார்க்குப்
பொன்றுந் துணையும் புகழ். (குறள் : 156)

51

அருள் காட்டும் மனம் வேண்டும்!

சலிப்பு ஒரு தொற்றுநோய். ஒருவர் சலிப்புடன் நடந்து கொண்டால், அந்தச் சலிப்பு மற்றவர்களையும் தொற்றிக் கொள்ளும். உற்சாகமும் அதேபோன்றதுதான். ஊழியர்கள் தங்கள் பணிகளில் ஆர்வம் காட்டும்படி செய்வதற்கான ஒரே வழி, உங்களுடைய ஆர்வத்தை மிக உயர்ந்த நிலையில் வைத்திருப்பதுதான். இதற்கு, நீங்கள் செய்ய வேண்டியது நிறைய உண்டு. உங்கள் ஊழியர்களின் முன்னேற்றத்திலும், பிரச்சினைகளிலும் தொடர்ந்து தீவிர அக்கறை காட்டுங்கள். தங்கள் பணியில் முதலாளி உண்மையில் ஆர்வம் காட்டுகிறார் என்பதை ஊழியர் அறிந்து கொண்டால், அவர் தன் பணியை முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாகச் செய்வதற்கும், மன நிறைவளிக்கும் வகையில் செய்வதற்கும் அதிக அக்கறை காட்டுகிறார்; அதிகமாக உழைக்கிறார். சில பணிகள் மிகவும் சலிப்பூட்டுவதாக அமைந்திருக்கும். அந்தச் சலிப்பினைப் போக்கி, உற்சாகமூட்டுவதாகச் செய்வதற்கு முதலாளி பரிவுடன் நடவடிக்கை மேற்கொள்கிறார் என்பதை அறியும் ஊழியர், பெரிதும் மகிழ்ச்சியடைவார். தங்கள் பிரச்சினைகளில் முதலாளி அக்கறை காட்டவேண்டும் என விரும்புவது மனித இயல்பு. அதுதான் தலைமைப் பொறுப்பில் இருக்கும் ஒரு தலைவரின் கடமை. அருள் நிறைந்த மனம் படைத்தவர், அறியாமை என்னும் இருள்சூழ்ந்த உலகில் உழலமாட்டார்.

அருள்சேர்ந்த நெஞ்சினார்க் கில்லை இருள்சேர்ந்த
இன்னா உலகம் புகல். (குறள் : 243)

52

வாடிக்கையாளர் நலனுக்கு முதலிடம்!

ஒரு வாணிகத்தின் நோக்கம் என்ன? வாடிக்கையாளர்களுக்கு சேவை புரிவதுதான். வாடிக்கையாளர்களுக்கு ஒரு வாணிக நிறுவனம் எந்த அளவுக்குச் சிறப்பாகச் சேவை செய்கிறதோ, அந்த அளவுக்கு அதன் வெற்றி அமையும். அந்த வெற்றியைப் பொறுத்து, அந்த நிறுவனத்தின்

பணியாளர்களின் ஊதியங்களும், எதிர்காலமும் சிறப்பாக அமையும். இந்த உண்மையைப் பலர் மறந்து விடுகின்றனர். அவர்கள் சொந்த விரோதங்களிலும், அற்பப் பூசல்களிலும், துறைகளுக்கிடையே போட்டாப் போட்டிகளிலும் ஈடுபடுகிறார்கள். வாடிக்கையாளர் நலனை அடியோடு மறந்து செயற்படுகிறார்கள். இவர்கள் விழித்துக் கொள்ளாவிட்டால், வாடிக்கையாளர்கள் வேறெங்கேனும் சென்று விடுவார்கள். உங்கள் பணியாளர்களிடம், வாடிக்கையாளருக்குச் சேவை செய்வதுதான், அவர்களின் முதற்கடமை என்பதை உணர்த்துங்கள். அவர்களின் சொந்தப் பிரச்சினைகளைப் பின்னர் தீர்த்துக் கொள்ளலாம் என்று கூறுங்கள். துறைகளிடையிலான விரோதங்களினாலும், பூசல்களினாலும் அவதிப்படுபவர்கள் வாடிக்கையாளர்கள்தான்; முதலில் வாடிக்கையாளர் பாதிக்கப்படுகிறார்; பிறகு, நிறுவனம் பாதிக்கப்படுகிறது. விரைவிலேயே ஒவ்வொருவரும் வேலையிழக்க நேரிடுகிறது. எனவேதான், எப்போதும் குழு உணர்வுடன் பணிபுரிய வேண்டியதன் முக்கியத்துவம் வலியுறுத்தப்படுகிறது. செய்யக் கூடாததைச் செய்வதால் கேடு ஏற்படும்; செய்ய வேண்டியதைச் செய்யாமல் விட்டாலும் கேடு விளையும்.

செய்தக்க அல்ல செயக்கெடும் செய்தக்க
செய்யாமை யானுங் கெடும். (குறள் : 466)

53

வருமுன் காத்தல் வேண்டும்!

வந்தபின் வருந்துவதைவிட வருமுன் காப்பதே நலம். தவறுகள் நேர்ந்தபின் அதைச் சரிசெய்வதில் நேரத்தை வீணாக்குவதைவிட, அந்தத் தவறு நேராமல் தவிர்ப்பதே நல்லது. தவறுகள் நிகழ்வது இயல்பு. சற்றே அமைதியாக அமர்ந்து, அந்தத் தவறுகளின் எண்ணிக்கையை எவ்வாறு குறைக்கலாம் என்பதைச் சிந்தியுங்கள். நேர்ந்த தவறுகளைச் சீர்படுத்துவதிலேயே உங்கள் நேரத்தைக் கழிப்பதில் பயனில்லை. உங்கள் ஊழியர்களுக்கு அறிவுரைகளைக் கூறும்போது, நீங்கள் அதிகக் கவனமாக இருந்திருந்தால் — அவர்கள் புரிந்து கொள்ளும் வகையில் உங்கள் அறிவுரைகளைத் தெளிவாகக் கூறியிருந்தால் இந்தத் தவறுகள் நிகழ்ந்திருக்காது. அறிவுரைகளைக் கூறியவுடன், அவற்றை அவர்களுடைய சொந்தச் சொற்களில் திரும்பச் சொல்லும்படி கூறுங்கள். ஒவ்வொரு

பணியையும் தொடங்கும்போதும், சரியான முறையில் அந்தப் பணி நடைபெறுகிறதா என்பதை ஒன்றுக்கு இருமுறை சரிபார்த்துக் கொள்ளுங்கள். உங்கள் மூளையைப் பயன்படுத்துங்கள். எங்கே தவறு நேரலாம் என்பதை எதிர்பார்த்துச் செயற்படுங்கள். ஆக்கமுறையான அணுகுமுறையில் கவனம் செலுத்துங்கள். முதலிலேயே காரியங்கள் சரிவர நடக்குமாறு பார்த்துக்கொள்வதில் அதிக நேரம் செலவிடுங்கள். இதன்மூலம் எந்நேரமும் தவறுகளைச் சீர்செய்வதிலேயே உங்கள் நேரத்தை வீணடிப்பதைத் தவிர்க்கலாம். முன்கூட்டியே எச்சரிக்கையாக இருந்து தவறு நிகழ்வதைத் தவிர்த்துக் கொள்வதே அறிவுடைமை.

வருமுன்னர்க் காவாதான் வாழ்க்கை எரிமுன்னர்
வைத்தூறு போலக் கெடும். (குறள் : 435)

54

புரியும்படி சொல்லுக !

பணியாளர்க்கு ஆணையிடுபவர், அந்த ஆணையை எளிய சொற்களில் தெளிவாக விளக்கிக் கூற வேண்டும். நீங்கள் கூறியதை அவர் சரியாகப் புரிந்துகொண்டிருக்கிறாரா என்பதை உறுதி செய்துகொள்ளுங்கள். ஓரிரு எடுத்துக்காட்டுகளைக் கூறித் தெளிவுபடுத்துங்கள். வெவ்வேறு அணுகுமுறைகளைக் கையாண்டு விளக்கிக் கூறுங்கள். “சொன்னது புரிந்ததா?” என்று கேட்காதீர்கள். கேட்டால், “புரிந்தது!” என்றுதான் பதில் வரும். அவரது புரிந்து கொள்ளும் திறனைக் கேள்விகள் கேட்டுச் சோதித்துப் பாருங்கள். சில எளிய கருத்துகள்கூடத் தவறாகப் புரிந்து கொள்ளப்படலாம். உங்கள் கருத்தினை மற்றவர் மனங்கொள்ளும்படி உணர்த்துவதில்தான் உங்கள் பேச்சுத்திறன் அமைந்திருக்கிறது. சிலசமயம், அறிவுறுத்தம் பெறுபவர்தான் அதைப் புரிந்துகொள்ளவில்லை என்பதை ஒப்புக்கொள்ள வெட்கப்படலாம். எனவே, அவரிடம் கேள்விகள் கேட்டு அவரது புரிந்துகொள்ளும் சக்தியைத் தெரிந்து கொள்வது நல்லது. பின்னால் தவறு செய்வதைவிட இது சிறந்தது. நீங்கள் ஒரு திறமையான வழக்கறிஞராக இருக்கலாம். ஆனால், மற்றவர் புரிந்து கொள்ளுமாறு உங்கள் அறிவுறுத்தங்களைக் கூறுவதில்தான் உங்கள் திறமை அடங்கியுள்ளது. அறிவுறுத்தங்கள் சரிவர உணர்த்தப்படாததால், சரியாகப் புரிந்து கொள்ளப்படாததால் — ஆண்டுதோறும்

கோடிக்கணக்கில் இழப்பு ஏற்படுகிறது. எனவே, பயனளிக்காத சொற்களை விடுத்து, மனதில் பதிந்து பயனளிக்கக்கூடிய சொற்களையே கூறவேண்டும்.

சொல்லுக சொல்லிற் பயனுடைய சொல்லற்க
சொல்லிற் பயனிலாச் சொல். (குறள் : 200)

55

அளவுக்கு மீறினால்...!

"ஒரு காரியத்தைச் செய்வதற்கு இந்த எட்டுப் பேர் தேவைதானா?" என்று நிர்வாகி கருதுகிறார். இருந்தாலும், அந்த எட்டுப் பேரையும் தொடர்ந்து வேலையில் வைத்துக் கொண்டிருக்கிறார். இவ்வாறு அளவுக்கு அதிகமாக ஆட்களை அமர்த்துவது நடைபெறுகிறது. இதனால், பலர் வேலை செய்யாமலேயே ஊதியம் வாங்குகிறார்கள். இவர்கள் நீண்டகாலம் சோம்பித் திரிகிறார்கள். இவ்வாறு சோம்பித் திரிபவர்கள் சும்மா இருப்பதில்லை. இவர்கள்தான் நிறுவனத்தில் தொல்லைகளுக்குக் காரணமாகிறார்கள்; ஏதாவது குற்றங்குறைகளைக் கூறிக்கொண்டே இருக்கிறார்கள். நாம் மகிழ்ச்சியாக இருப்பதற்கு வேலைசெய்தாக வேண்டும். இது ஓர் உளவியல் உண்மை. நமது மூளையையும், உடலையும் சுறுசுறுப்பாக வைத்துக்கொள்வதற்கு உழைப்புத் தேவை. நிறைய வேலை செய்பவர்கள் உற்சாகமாக இருக்கிறார்கள்; மேலும் ஆர்வத்துடன் வேலையில் ஈடுபடுகிறார்கள். இவர்களிடமிருந்து எந்த மனக்குறைகளும், முறையீடுகளும் வருவதில்லை. அளவுக்கு மீறிச் சோம்பித் திரிவதைத் தடுப்பது நிர்வாகியின் முக்கியமான ஒரு கடமை. அவர் தேவைக்கு அதிகமாக ஆட்களை வேலைக்கு அமர்த்தக்கூடாது. எப்போதும் குறைவாக வேலை செய்பவரைவிட, எப்போதாவது மிகுதியாக வேலை செய்வது நல்லது. ஆட்களை எப்போதும் சுறுசுறுப்பாக வைத்துக்கொள்வது ஒரு நிர்வாகியின் கடமை. வேலையின்றி இருப்பவர்கள் என்ன செய்வார்கள்? ஏதாவது தொல்லை கொடுத்துக் கொண்டிருப்பார்கள்; யாரைப் பற்றியாவது புறங்கூறிக் கொண்டிருப்பார்கள். இதைத் தவிர்ப்பதற்கு, அளவுக்கு அதிகமாக ஆட்களை அமர்த்துவதைத் தவிர்க்க வேண்டும்.

அளவறிந்து வாழாதான் வாழ்க்கை உளபோல
இல்லாகித் தோன்றாக் கெடும். (குறள் : 479)

56
நிதானம் தவறேல்!

முடிவுகள் எடுப்பது எளிதான காரியமன்று. மிகுந்த கவனத்துடன் முடிவுகள் எடுக்கப்பட வேண்டும். உங்கள் முடிவின் பலன்களும், பிழைகளும் நீண்டகாலம் நிலைத்து நிற்கக்கூடியவை என்பதை நினைவில் கொள்ளவேண்டும். ஒரு தவறான முடிவைத் திருத்திக்கொள்வது மிகக் கடினம். இதனால், பல கோடி ரூபாய் இழப்பு ஏற்படலாம். முடிவு எடுப்பதற்கு இன்றியமையாது தேவை நிதானம். உணர்ச்சிக் கொந்தளிப்பில் — கோபத்தில் — நிதானமாகச் சிந்தித்து, பகுத்தறிவுக்கு உகந்த எந்த முடிவையும் எடுக்க இயலாது.

எனவே, நிதானத்துக்கு வரும்வரை முக்கியப் பிரச்சினைகளைத் தள்ளிப்போடுவது நல்லது. அவசரப்பட்டு முடிவெடுத்தால், பின்னர் அதற்காக வருந்த நேரிடும். உங்கள் சகாக்களும், ஊழியர்களும் சில சமயம் எரிச்சலூட்டலாம்; நீங்கள் கோபங் கொள்ளலாம். கோபங்கொள்வது மனித இயல்பு.

ஆனால், அந்தக் கோபம் நீங்காத காழ்ப்புணர்ச்சியாக மாறிவிடலாகாது. காழ்ப்புணர்வு ஆட்கொண்டால், நேரடியாகச் சிந்திக்க இயலாது; நியாயமாகச் செயற்பட முடியாது. உங்கள் மனம் நஞ்சாகிப் போனால், மற்றவர்கள் மனம் புண்ணாகிவிடும். மற்றவர்கள் செய்யும் தவறுகளை மனதிலிருந்து தூக்கியெறிந்துவிடுங்கள். அவரது தவற்றினைத் திரும்பத் திரும்ப நினைவூட்டி அவருக்கு ஆத்திரமூட்டாதீர்கள். இதனால், பிரச்சினைகள் தீர்வதில்லை. அறியாது செய்த பிழைக்காகத் தாங்கள் பழிவாங்கப்படுவதாக ஊழியர்கள் மனக்கசப்படைவார்கள். இது, ஊழியர்களிடையே ஒத்துழைப்புணர்வை வளர்க்காது.

மாறாக எதிர் விளைவுகளை உண்டாக்கும். நிறுவனம் முழுவதிலுமே உற்பத்தித் திறன் குறையும். எனவே, சினங்கொண்டு சொல்லாலோ, செயலாலோ ஒருவர் துன்பம் தரும்போது அந்தத் துன்பத்தை அவருக்குத் திரும்பச் செய்யாமல் தாங்கிக் கொள்வதே சிறந்த கொள்கையாகும்.

கறுத்தின்னா செய்தவக் கண்ணும் மறுத்தின்னா
செய்யாமை மாசற்றார் கோள். (குறள் : 312)

57
எண்ணித் துணிக கருமம் !

உரம் வாய்ந்த கொள்கைகளின் அடிப்படையில் முடிவுகளை எடுக்க வேண்டும். எந்த ஒரு முடிவையும் எடுப்பதற்கு முன்பு, சில கேள்விகளை நீங்கள் கேட்டுக்கொள்ள வேண்டும்.

இந்த முடிவு சிறந்த கொள்கைகளை அடிப்படையாகக் கொண்டதுதானா? ஒவ்வொரு சமயமும் இதுபோன்ற நிலைமையை ஒரே மாதிரியாக நீங்கள் கையாள முடியுமா? கணநேரக் கவர்ச்சியில் இந்த முடிவு எடுக்கப்பட்டதா? உங்கள் முடிவு ஒரு வாரத்தில் அல்லது ஒரு மாதத்தில் எவ்வாறு செயற்படும்? அந்த முடிவு உங்களையும், உங்கள் பணியாளர்களையும், மற்றத் துறைகளையும் எவ்வாறு பாதிக்கும்?

இந்தக் கேள்விகள் ஒரு பிரச்சினையை எல்லாக் கோணங்களிலும் அணுகி, முடிவெடுக்க உங்களுக்கு உதவும். ஜப்பானியர் ஒரு முடிவை எடுப்பதற்கு முன்னர், ஒரு பிரச்சினையை அனைத்துக் கோணங்களிலும் ஆராய்கிறார்கள்.

உண்மையைக் கூறின், முக்கியமான முடிவுகளின் மீது எல்லோருடைய ஒருமித்த கருத்தினை முதலாளி கேட்டுப் பெறுகிறார்.

இவ்வாறு தீர்க்கமான முடிவை எடுத்த பிறகு, அதனை நடுவில் மாற்றவேண்டிய அவசியம் ஏற்படாது. உங்கள் முடிவு தவறான கருத்தை உண்டாக்குமானால், அதற்கு நீங்கள் தெளிவான விளக்கத்தைக் கூற வேண்டும்.

இதற்கெல்லாம் உங்களுக்கே மனநிறைவளிக்கும் பதில் கிடைத்த பிறகுதான், நீங்கள் உங்கள் முடிவைச் செயற்படுத்த வேண்டும். நன்றாகச் சிந்தித்த பிறகே, செயலில் இறங்க வேண்டும்; இறங்கிய பிறகு சிந்திக்கலாம் என்பது தவறு.

எண்ணித் துணிக கருமம் துணிந்தபின்
எண்ணுவம் என்பது இழுக்கு. (குறள் : 467)

58

கொடுப்பன கொடுத்துக் கொள்வன கொள்க !

இன்று ஊழியர்கள் நிறைய எதிர்பார்க்கிறார்கள். கூடுதல் ஊதியம், சிறந்த வேலை நிலைமை, வசதிகள், சலுகைகள் என்று அவர்களின் எதிர்பார்ப்புகள் அதிகமாகிவிட்டன.

இந்தச் செலவுகளுக்காக அவர்களிடமிருந்து நியாயமான பலன்களை நிறுவனம் பெறுமாறு பார்த்துக்கொள்வது முதலாளியின் கடமையாகும்.

முந்தைய நாட்களில் ஊழியர்கள் என்ன வேலை செய்யவேண்டும் என்பதை முதலாளி அவர்களுக்குக் கூறினார்; அவர்கள் அந்த வேலையைச் செய்யுமாறு பார்த்துக்கொண்டார். இன்று காலம் மாறிவிட்டது.

இன்று, சிறந்த மனித நல்லுறவுகளுக்கு முக்கியத்துவம் கொடுக்கப்படுகிறது. நீங்கள் ஊழியர்களுக்கு மிகவும் நியாயமான உரிமைகள் அனைத்தையும் கொடுக்க வேண்டும். அவர்களை இயன்றளவு மிகவும் அன்பாதரவுடன் நடத்த வேண்டும்.

அதேசமயம், அவர்களிடமிருந்து பிரதிபலனை எதிர்பார்க்கவும் உங்களுக்கு உரிமை உண்டு. உங்களுடைய அன்பான நடத்தைக்கு ஒரு சிலர் பிடிவாதமாக இணக்கமாக நடக்க மறுக்கிறார்கள் என்றால், அவர்களுக்குப் பதிலாக, உங்கள் சொல்கேட்டு நடக்கும் மற்றவர்களை நியமிக்கவேண்டும்.

ஓர் ஊழியர் நிறுவனத்துக்கு விசுவாசமாக இல்லையென்றால், அவரிடம் விசுவாசமாக நடந்துகொள்ள நிறுவனத்துக்கும் கட்டுப்பாடு இல்லை. விசுவாசம் என்பது கொள்வதும், கொடுப்பதுமாக இருவழிப் பாதையாக இருக்கவேண்டும்.

கொடுத்தலும் இன்சொலும் ஆற்றின் அடுக்கிய
சுற்றத்தாற் சுற்றப் படும். (குறள் : 525)

59

உழைப்பவரை ஏமாற்றாதீர்!

உங்கள் ஊழியர்களை பொம்மைகளாக அல்லது கைப்பாவைகளாகத் தந்திரமாகக் கையாண்டு ஏமாற்றலாம் என்று நினைக்காதீர்கள். அவ்வாறு நினைத்தால், அது இமாலயத் தவறாக முடியும்.

ஊழியர்களுடன் தொடர்புகொள்ளும்போது, மதி நுட்பமும் தந்திரமும் உதவாது. நெஞ்சத்தில் நேர்மையும், நல்லெண்ணமும் தான் உறுதுணையாக அமையும். தன் ஊழியர்களைக் காலமெல்லாம் ஏமாற்றலாம் எனக் கருதுபவர், தன்னையே முட்டாளாக்கிக் கொள்கிறார்.

உங்கள் தந்திரங்களுக்கு ஊழியர்கள் பணிந்து விடுவார்கள் என்று எண்ணாதீர்கள். ஏமாற்று வேலைகளை அவர்கள் விரைவில் அடையாளம் கண்டுகொள்வார்கள்.

ஊழியர்களை ஒருவருக்கெதிராக மோதவிடுவதால் எந்தப் பலனும் விளையாது. இது மனக்கசப்பையே வளர்த்துவிடும். ஒற்றுமையுணர்வையும், நல்லெண்ணத்தையும் உருவாக்குவதே நிர்வாகியின் நோக்கமாக இருக்கவேண்டும்.

இருதரப்பினருக்கும் உதவக்கூடிய இணக்கமானதொரு சூழலை உருவாக்க வேண்டும். ஏழை — முதலாளி, உள்ளவன் —இல்லாதவன், தாழ்ந்தவன் — உயர்ந்தவன் என்ற ஏற்றத்தாழ்வுகளை இளையவர்கள் கைகட்டிப் பார்த்துக் கொண்டிருக்கமாட்டார்கள்.

உழைக்கும் மக்கள் ஒன்று சேர்ந்துவிட்டால் ஏய்த்துப் பிழைக்கும் கூட்டம் இடம் தெரியாமல் ஓடி மறையும்.

ஏமாத்தும் போர்வையிலே
ஏழைகள் வேர்வையிலே
எக்காளம் போடுகிற கூட்டம் - மக்கள்
எதிர்த்துக்கிட்டா எடுக்கணும் ஓட்டம்!

60

வம்புப் பேச்சுகளில் ஈடுபடாதீர் !

பணியாளர்களிடையே நடைபெறும் வம்புப் பேச்சுகளை, ஒரு முதலாளி காதில் போட்டுக் கொள்ளக்கூடாது. இந்த வம்புகளில் தலையிடாமல் இருப்பதே முதலாளிக்கு நல்லது. ஊழியர்களுடன் வம்புப் பேச்சுகளில் ஈடுபட்டால், அவர்களிடையே தான் பிரபலமாகிவிடலாம் என்று சில முதலாளிகள் நினைக்கிறார்கள். இது, ஒரு வகையில் சரியாக இருக்கலாம். ஆனால், இதனால் பல பிரச்சினைகள் எழும். சுமுகமாகப் பழகுவதைச் சிலர் தங்களுக்குச் சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளக்கூடும்.

அதற்கும் மேலாக, முதலாளி தற்செயலாகச் சொல்லும் ஒரு சொல்கூட தவறான கருத்துக்கு இடமளித்துவிடும். நீங்கள் சொன்ன சொல்லுக்கு உங்கள் ஊழியர்கள் எல்லா வகையான உட்பொருட்களைக் கற்பித்து, பல வாரங்களாக அதையே அசைபோட்டுக் கொண்டிருப்பார்கள்.

மேலும், பணியாளர்களுடன் வேடிக்கைப் பேச்சில் ஈடுபட்டால், அவர்கள் உங்கள் பேச்சுக்கு எவ்வாறு பதிலளிக்க முடியும்? முதலாளியிடம் பதிலுக்கு அவர்கள் கேலியாகப் பேச தைரியம் வருமா? முதலாளி எவ்வளவுதான் தாராளமனம் கொண்டவராகவும், பரந்த மனப்பான்மை உடையவராகவும் இருந்தாலும், உங்களிடம் வேலை பார்ப்பவர்கள் உங்களைக் கேலிபேச அனுமதிப்பது இதமாக இருக்காது.

எனவே, இத்தகைய வம்புப் பேச்சுகளிலிருந்தும், வதந்திகளிலிருந்தும் முதலாளி விலகியே இருக்க வேண்டும். பயனற்றதும், பண்பற்றதுமான சொற்களைப் பலர் முன், பகிர்தல் மகிழ்ச்சியைக் குலைத்து, நன்மையை மாய்க்கும்.

நயன்சாரா நன்மையின் நீக்கும் பயன்சாராப்
பண்பில்சொல் பல்லா ரகத்து. (குறள் :194)

61

ஒருதலைச்சார்பு வேண்டாம்!

ஒரு முதலாளிக்கு வேண்டியவர்கள், வேண்டாதவர்கள் என்ற எண்ணம் இருந்தாலாகாது. அவர் நியாயமாக நடந்துகொள்ள வேண்டும். நியாயத்தை நேர்மை தவறாமல் கடைப்பிடித்தல் வேண்டும்.

நியாயமாகவும், நடுநிலையோடும் நடந்துகொள்வதில் முதலாளிகள் முழுக் கவனம் செலுத்தினாலன்றி, அவர் எடுக்கும் முடிவுகளில் அவருடைய சொந்த விருப்புகளும், வெறுப்புகளும் பெரும் பங்கு கொள்கின்றன என்ற குற்றச்சாட்டு எழும். மற்றவர்கள் தனக்காகப் பணியாற்றும்போது, முதலாளி தனது சொந்த விருப்பு, வெறுப்புகளுக்கு இடமளிக்கலாகாது.

எந்த ஒருவருக்கும் சாதகமாக அவர் நடந்துகொள்ளக்கூடாது. ஒரு சார்பின்றி எல்லோரையும் சமமாகவே நடத்த வேண்டும்.

இத்தகைய பாரபட்சத்தைத் தொழிலாளர்கள் விரும்புவதில்லை. ஒவ்வொருவரையும் சரிசமமாக நடத்தாத மேலதிகாரியைத் தொழிலாளர்கள் மதிக்கமாட்டார்கள்.

ஒரு முதலாளி தனது சமூக நண்பர்களைப் பணியிடத்துக்கு வெளியே வைத்துக் கொள்வதே நல்லது. நடுவுநிலைமை தவறிச் செயற்படலாம் என்று ஒருவன் நினைப்பான் என்றால், அவனுக்கு அழிவு காலம் நெருங்கிவிட்டது என்று கருதவேண்டும்.

பகைவர், அயலவர், நண்பர் எனப் பகுத்துப் பார்த்து ஒருதலைச் சார்பாக நிற்காமல் இருத்தலே நன்மை தரக்கூடிய நடுவுநிலைமை என்னும் தகுதியாகும்.

தகுதி யெனவொன்று நன்றே பகுதியாற்
பாற்பட்டொழுகப் பெறின். (குறள் : 111)

62
வாக்குவாதம் வேண்டாம்!

எந்த ஒரு வாக்குவாதத்திலும் எவரும் வென்றதில்லை. எதிராளியைப் போலவே தானும் ஒரு பிடிவாதக்காரர் என்பதையே அவர் நிரூபிக்கிறார். ஒரு மனிதரிடம் அவரது விருப்பத்துக்கு மாறாக, உங்கள் கருத்தை வற்புறுத்தித் திணிக்க முடியாது.

அவ்வாறு செய்ய முயல்வது அறிவுடைமையாகாது. வாக்குவாதங்களில் யாருக்கும் வெற்றி கிடைப்பதில்லை. நிதானத்தையும், நண்பர்களையும் இழப்பதுதான் மிஞ்சும், மற்றவர்களின் இதயங்களை வெல்வதற்கு முயலவேண்டும்.

யாரேனும் ஆத்திரமூட்ட முயன்றால், அவருடன் வாக்குவாதத்தை நிறுத்திவிடுங்கள். அவர் ஏன் அப்படி நடக்கிறார் என்பதைப் புரிந்துகொள்ள முயலுங்கள்.

புரிந்துகொண்டால் எரிச்சலடைய மாட்டீர்கள். ஒருவருக்குப் பதவி உயர்வு கொடுத்திருக்கலாம். மற்றவர் கோபமடைந்து, "எனக்கு ஏன் இல்லை?" என்று கேட்டு ஆத்திரமூட்டலாம். உரிய காரணங்களைக் கூறி, அவரைச் சமாதானப்படுத்துங்கள். வீண்வாக்குவாதத்தால் காலமும் சக்தியும்தான் வீணாகும்.

இருவரும் "நான் பிடித்த முயலுக்கு மூன்றே கால்!" என்று வாதிட்டுக் கொண்டிருந்தால், முடிவே இருக்காது. திறந்த மனதுடன், அமைதியாக, காரண காரியங்களைக் கூறுங்கள். "நான் சொல்வதுதான் சரி!" என்று வாதிடுபவர் எப்போதும் மதிப்பைப் பெறுவதில்லை.

இவர்கள் தன்கீழ் வேலை பார்ப்பவர்களிடமிருந்து ஒத்துழைப்பைப் பெற முடியாது. பொறுமையின் உறைவிடமாக இருப்பவரைத்தான் நிறைவான மனிதர் என்று உலகம் புகழும்.

நிறையுடைமை நீங்காமை வேண்டின் பொறையுடைமை
போற்றி யொழுகப் படும். (குறள் :154)

63
இரகசியம் காத்திடுக!

ஒரு நிறுவனத்தில் இரகசியமாக வைத்துவரவேண்டிய இரகசியங்கள் உண்டு. இந்த இரகசியங்கள் யாருக்கும் தெரியக்கூடாது என்று முதலாளி கருதினால், அதனை யாருக்கும் தெரிவிக்காமல் தானே இரகசியமாக வைத்துவர வேண்டும். ஒரு சிலருக்கு மட்டும் அதைத் தெரிவித்துவிட்டு, மற்றவர்களுக்குத் தெரிவிக்காமலிருந்தால், அவர்கள் தங்கள் மீது நம்பிக்கை இல்லை என்று கருதுவார்கள்.

இரகசியங்கள் வெளியில் சொல்வதை எந்த நிர்வாகமும் விரும்புவதில்லை. இரகசியம் ஒரு குறிப்பிட்ட துறை மூலம் கசிந்துவிட்டது எனக் கண்டால், அந்தத் துறையின் தலைவருக்குச் சிக்கல் உண்டாகும். இரகசியத்தைக் காக்க முடியாத ஒருவர், நிர்வாகச் சங்கிலியில் ஒரு பலவீனமான கண்ணி என்று கருதப்படுவார். அவர் தனக்கு மேலேயுள்ளவர்களுக்கும், கீழேயுள்ளவர்களுக்கும் துரோகம் செய்கிறார். சிலர் இரகசியங்களை இரகசியமாக வைத்துக்கொள்ளக் கற்றுக் கொள்ளாமலிருக்கிறார்கள்.

இவர்களுக்கு இரகசியத்தை மற்றவர்களிடம் சொல்லாவிட்டால், தலையே வெடித்துவிடும். இவர் தன் நெருங்கிய நண்பர்கள் சிலரிடம் இரகசியத்தைக் கூறுகிறார். விரைவிலேயே இந்த இரகசியம் ஊரெல்லாம் பரவி விடுகிறது. இவ்வாறு ஒரு இரகசியம் வெளியே செல்லாமல் இருப்பதற்கு ஒரே வழி, அதை எவரிடமும் சொல்லாமல் இருப்பதுதான். சொல்ல வேண்டியவர்களிடம் மட்டுமே சொல்ல வேண்டும். உங்கள் மனைவியிடம்கூடச் சொல்லக்கூடாது!







நல்லி குப்புசாமி செட்டியார்

டாக்டர் நல்லி குப்புசாமி செட்டியாருக்கு பட்டுநூல் வர்த்தகத் துறையில் சிறப்பான இடம் உண்டு. இந்தியாவின் பெருநகரங்கள், வெளிநாடுகளில் முக்கிய நகரங்கள் என தங்களது நிறுவனத்தை விரிவு செய்து, 'நல்லி சில்க்ஸ்' பெயரை மேம்பட வைத்துள்ளார்.

தலைமுறை-தலைமுறையாக இவர் பெற்ற உலகளாவிய நிர்வாக அனுபவங்களை தனது பணியாளர்களுக்கும், நிர்வாகிகளுக்கும் சொல்லி வந்தார். அவரின் டயரிக் குறிப்பிலிருந்து தொகுத்த 63 அனுபவங்கள், 63-வது பிறந்தநாளில் நூலாக வெளிவருகிறது.